

A photograph of a smiling man with short dark hair, wearing a grey sweater over a light blue collared shirt, sitting at a desk and working on a laptop. The background is a blue-toned digital graphic with a network of lines and nodes, and faint icons of a Wi-Fi signal and a smartphone. The overall aesthetic is modern and tech-oriented.

MBA EXECUTIVO: GESTÃO COM ÊNFASE EM  
GESTÃO FINANCEIRA  
*MBA Online*

**NOME DO CURSO****MBA Executivo: Gestão com Ênfase em Gestão Financeira****CARGA HORÁRIA****432 horas****ESCOLA CERTIFICADORA****EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas**

Desenvolver ações e estratégias para um negócio requer profundo conhecimento multidisciplinar. O **MBA Executivo: Gestão com Ênfase em Gestão Financeira** proporciona o desenvolvimento de competências como liderança, estratégia, capacidade de planejamento e tomada de decisão, habilidades fundamentais para o/a gestor/a com foco em finanças.

Este curso é estruturado em uma sequência de 18 disciplinas. Entre estas, há 16 disciplinas *on-line*, incluindo as com temas gerais da Gestão Empresarial e as com temas específicos relacionados a Finanças, proporcionando ao/a aluno/a conhecimento multidisciplinar. Além dessas 16 disciplinas, o curso oferece as disciplinas de abertura e de encerramento, que são estruturadas sob a forma de jogos interdisciplinares, por meio dos quais se tem a oportunidade de interagir e aprender junto com alunos/as de MBAs de outras áreas de conhecimento da FGV.

O jogo de encerramento é uma disciplina *blended* que conta com seminário presencial de encerramento obrigatório (realizado em um sábado, das 8h30min às 17h30min). No cronograma do curso, estão disponíveis as datas de início e término de cada disciplina, bem como do seminário de encerramento.

As disciplinas são acompanhadas por professor-tutor ou professora-tutora especialista na área de conhecimento relacionada ao conteúdo oferecido e com experiência profissional sobre o tema da disciplina. As turmas avançam pelas disciplinas aos pares (duas em paralelo) e sequencialmente, com data de início e término para a realização de todas as atividades previstas, conforme o estabelecido no cronograma do curso. O acesso aos conteúdos e ao espaço de interações se dá pelo ambiente virtual de aprendizagem ECLASS FGV, que pode ser conectado a qualquer momento, por dispositivos eletrônicos ligados à internet.

A disciplina ARGo (*Alternate Reality Goal*) é um jogo crossmidiático, realizado totalmente de forma *on-line*, em equipe, que visa ao fortalecimento de competências transversais – *soft skills* –, favorecendo a transdisciplinaridade e a ampliação do *networking* entre estudantes dos diferentes cursos de MBA Online.

A disciplina *blended* de encerramento de curso, *FGV Business Challenge*, é composta de um jogo de negócios, que articula temáticas da atualidade por meio de uma perspectiva transversal e interdisciplinar que interessa ao desenvolvimento de líderes das mais diversas áreas de atuação. Além disso, faz parte dessa disciplina o seminário presencial, um *workshop*, ministrado por professores/as da FGV, que finaliza com a avaliação individual do/a estudante. A presença no seminário de encerramento é obrigatória. Os/as alunos/as que não comparecerem serão reprovados/as e deverão realizar a disciplina em nova oportunidade, de acordo com o calendário de oferta de cumprimento.

O **MBA Executivo: Gestão com Ênfase em Gestão Financeira** é ideal para quem deseja flexibilidade de tempo e local de estudo, sem perder a vantagem de interagir e trabalhar colaborativamente com outros estudantes e professores/as.

### COMPETÊNCIAS DO CURSO

São competências a serem desenvolvidas:

- analisar o mercado, os/as clientes e os cenários macro e microeconômicos;
- propor soluções estratégicas para a empresa;
- criar cultura e ambiente de inovação;
- tomar decisões fundamentadas com o uso eficiente de dados e informações;
- utilizar a tecnologia para o ganho de produtividade e o acesso eficiente de mercados;
- liderar pessoas, negociando com efetividade e gerenciando conflitos;
- aplicar uma visão holística e estratégica das atividades empresariais, com foco na criação de valor para a empresa;
- planejar, executar e controlar as finanças de uma organização e
- utilizar ferramentas que possibilitam transformar o plano estratégico da empresa em medidas táticas e operacionais que gerem valor para a empresa.

O **MBA Executivo: Gestão com Ênfase em Gestão Financeira** é recomendado para profissionais que:

- atuam ou pretendem atuar na área da Gestão Empresarial em funções gerenciais ou executivas, ou como empreendedores/as e
- atuam ou pretendem atuar em setores financeiros e contábeis, ou tenham interesse em desenvolver técnicas para aplicação nos seus próprios negócios.

### PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

- Tempo mínimo de conclusão da graduação: 2 anos\*  
\*Maior experiência profissional pode reduzir a necessidade do tempo mínimo de formação.
- Tempo mínimo de experiência profissional: 3 anos\*\*  
\*\*Maior experiência profissional pode reduzir a necessidade do tempo mínimo de formação.

## METODOLOGIA

O **MBA Executivo: Gestão com Ênfase em Gestão Financeira** do FGV Online utiliza diferentes tecnologias digitais como instrumentos facilitadores da educação. Por meio de uma estratégia flexível de estudos, o/a aluno/a organiza a sua programação, conciliando a vida pessoal e profissional com o cronograma do curso. O foco de todas as disciplinas está na aprendizagem ativa, centrada no/a estudante. Dessa forma, disciplinas *on-line* são planejadas visando ao atendimento dos diferentes estilos de aprendizagem dos/as participantes e utilizam a multiplicidade de linguagens e recursos na apresentação dos conteúdos: vídeos, textos, áudios, imagens, gráficos e materiais complementares.

### Reuniões *on-line* para debate – estudante protagonista

Um dos recursos didáticos utilizados nas disciplinas *on-line* é a Reunião *On-line*, que ocorre de forma síncrona, com data previamente agendada pelo/a tutor/a, com o objetivo de trazer para um debate os conteúdos inerentes ao curso e dinamizar o conteúdo apresentado por meio de atividades, além de se mostrar um ótimo momento para sanar eventuais dúvidas. Como a opção pedagógica é o/a estudante como protagonista do seu processo de aprendizagem, o/a tutor/a atua como mediador/a e facilitador/a nessa aprendizagem. Em razão disso, não são oferecidas aulas *on-line*, mas propostas de atividades em que todos/as [alunos/as e tutores/as] aprendem e ensinam. Estudar a distância pressupõe a cooperação como princípio fundamental que baseia o estabelecimento das relações acadêmico-pedagógicas e sociais no ambiente virtual.

### Mediação do conteúdo pelo/a professor-tutor/professora-tutora

Em todas as disciplinas, além de realizar essas atividades síncronas com a turma, os/as professores-tutores/professoras-tutoras do FGV Online serão mediadores/as dos conteúdos, relacionando teoria e prática de mercado, a partir de comprovada experiência acadêmica e profissional na área de conhecimento. Além disso, eles/elas facilitam as interações dos/as estudantes, apoiando nas estratégias de estudo, tirando as dúvidas de conteúdo, e avaliando as participações e as atividades dos/as estudantes.

### Videoaulas gravadas – estudo ao seu tempo

As videoaulas das disciplinas possuem um planejamento particular para o seu melhor aproveitamento. São videoaulas didaticamente desenhadas para serem de curta duração, e o seu tempo máximo é 15 minutos. Possuem curta duração para não se tornarem cansativas e, como consequência, permitem que o/a estudante mantenha a sua atenção. A FGV utiliza como base estudos científicos, segundo os quais a faixa de tempo de concentração da mente humana é de 10 a 18 minutos. As videoaulas respeitam essa média a fim de que os/as estudantes apreendam, de fato, o conteúdo. Nas videoaulas, os/as professores/as autores/as das disciplinas explicam o conteúdo tratado, aprofundando-o ou exemplificando-o, relacionando-o a *cases* ou propondo a sua fixação por meio de atividades.

### Aplicando o conteúdo pela resolução de problemas

O PBL (*Problem Based Learning*) é a metodologia ativa aplicada nas disciplinas, baseando-se em uma situação realista em que há um dilema que precisa ser resolvido pelas equipes de estudantes. Tem como foco a aprendizagem ativa, por meio do estudo autônomo/colaborativo e da discussão de problemas atuais relacionados com a disciplina ou com outros contextos sociais,

econômicos e profissionais. Ao realizar o PBL das disciplinas, o/a aluno/a desenvolve e aprimora competências técnicas relacionadas aos temas discutidos e desenvolve *soft skills* relevantes em qualquer contexto de atuação profissional. A participação no PBL é opcional.

### **Realize as atividades, organizando o seu tempo com o nosso apoio**

Em todas as disciplinas *on-line*, são realizadas diferentes atividades, todas previamente agendadas no calendário:

- reunião *on-line* (ROL) – encontro ao vivo por webconferência, que ocorre usualmente nos dias úteis, após o horário comercial, com agendamento prévio, para a realização de dinâmicas e atividades a respeito de temas do programa da disciplina, o esclarecimento de dúvidas sobre o conteúdo, a troca de experiências entre os/as docentes e os/as estudantes, etc.;
- solução do PBL – atividade que perpassa quatro semanas de estudo da disciplina. É uma atividade realizada em equipe e pontuada na média final (MF) do/a aluno/a. O seu processo de avaliação envolve avaliação por pares, ou seja, cada componente avalia seus/suas colegas de equipe, e a avaliação pelo/a professor-tutor/professora-tutora;
- atividade individual (AI) – proposta de atividade aplicada que engloba todo o conteúdo da disciplina e é avaliada pelo/a professor-tutor/professora-tutora para pontuação e composição da média final (MF) da disciplina (entrega do/a aluno/a previamente agendada no calendário disponibilizado no ambiente *on-line*).

### **Reconheça as competências desenvolvidas ao longo do curso**

O sucesso no desenvolvimento de competências do curso fica registrado no mapa de competências, e o/a estudante recebe uma medalha, visível no seu perfil de aluno/a, para cada competência desenvolvida. Ao final do curso, todas as competências desenvolvidas ao longo do MBA estarão registradas no Mapa de Competências.

Os instrumentos de avaliação utilizados visam não somente apoiar o diagnóstico do aprendizado como também servir como reflexão para os/as estudantes quanto à prática dos conceitos a fim de capacitá-los/as para tomadas de decisão melhores como executivos/as.

A avaliação das disciplinas *on-line* oferece duas possibilidades, e o/a estudante deverá escolher uma delas na primeira semana de cada disciplina *on-line*:

- atividade individual (AI) – avaliada a partir da escala de 0 a 10,0 pontos
- ou
- participação na resolução do PBL – avaliada a partir da escala de 0 a 10,0 pontos.

As avaliações das disciplinas de jogo e do seminário de encerramento ocorrem por meio das atividades e tarefas propostas no seu decorrer.

DISCIPLINAS	CH
<i>ARGo – Alternate reality goal</i>	24h/a
Liderança e gestão de equipes	24h/a
Estratégia corporativa e de negócios	24h/a
Estratégias de marketing	24h/a
Gestão de projetos	24h/a
Gestão do capital de giro	24h/a
Análise das demonstrações contábeis	24h/a
Controladoria	24h/a
Governança corporativa	24h/a
Empreendedorismo e gestão da inovação	24h/a
Finanças corporativas	24h/a
Transformação digital	24h/a
Economia dos negócios	24h/a
Gestão de tributos	24h/a
Gestão integrada de custos e orçamento	24h/a
Auditoria das demonstrações financeiras	24h/a
<i>Valuation</i>	24h/a
<i>FGV business challenge</i>	24h/a

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
1. ARGo – <i>Alternate reality goal</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de setores específicos	Serviços

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>realizar <i>networking</i>, aplicando as <i>soft skills</i>.</li> </ul>

EMENTA
Competências transdisciplinares. ESG. <i>Compliance</i> . LGPD.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
Unidade 1 – O que está em jogo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>apresentar múltiplas habilidades, favorecendo a transdisciplinaridade, e</li> <li>ampliar o <i>networking</i> nos diferentes cursos de MBA Online.</li> </ul>
Unidade 2 – Tudo não passa de um jogo?	
Unidade 3 – Abrindo o jogo	
Unidade 4 – Regras do jogo	
Unidade 5 – Aposta nas competências do futuro	
Unidade 6 – Trabalho em equipe	
Desafio 1 <ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentação</li> <li>Realizando apresentações criativas</li> <li>Elaborando um portfólio</li> <li>Desenvolvimento <i>storytelling</i></li> <li>Fazendo um <i>pitch</i></li> </ul>	
Desafio 2 <ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentação</li> <li><i>Environmental, social and governance</i> (ESG)</li> <li>Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) e Agenda 2030</li> <li><i>Compliance versus</i> governança</li> <li>Filantropia <i>versus</i> responsabilidade socioambiental</li> <li><i>Greenwashing</i></li> <li>Empreendedorismo social</li> </ul>	

## Desafio 3

- Apresentação
- Ética e sustentabilidade nas empresas
- *Compliance*

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- BRESSANIO, Alercio. *Formando equipes de alto desempenho, parte 1: início e fases de evolução*. Disponível em: <https://www.infoq.com/br/articles/equipes-alto-desempenho-p1>. Acesso em: 18 fev. 2022.
- QUINN, Robert *et al.* *Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão*. Tradução: Sabine Alexandra Holler. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- LENCIONI, Patrick. *Os cinco desafios das equipes: uma fábula sobre liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- MOSCOVICI, Fela. *Equipes dão certo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
2. Liderança e gestão de equipes	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ liderar equipes de trabalho em ambientes dinâmicos;</li> <li>▪ identificar as principais competências demandadas em si e nos integrantes da equipe;</li> <li>▪ propor, implementar e gerir planos de ação para a criação de um ambiente colaborativo;</li> <li>▪ analisar, interpretar e agir sobre os fatores que influenciam o desempenho da equipe e</li> <li>▪ estruturar, implementar e revisar políticas e práticas de desenvolvimento e engajamento dos membros da equipe.</li> </ul>

EMENTA
<p>Liderança no contexto de mudanças ambientais e organizacionais. Desenvolvimento de competências para a liderança na era da transformação digital. Teorias e abordagens para a liderança. <i>Feedback</i> para o desenvolvimento de equipes. Gestão das emoções, relacionamento interpessoal e desempenho. Formação e estratégias de desenvolvimento de equipes. Características e tipos de equipe. Fases do desenvolvimento de equipes. Diversidade nas equipes. Motivação e engajamento de equipes. Teorias motivacionais e prática da liderança. Delegação, autonomia e <i>empowerment</i> nas equipes.</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Liderança em tempos de mudança</b></p> <p>1.1. Desafios da liderança em tempos de mudança constante</p> <p>1.2. Novos papéis e competências para a liderança frente à transformação digital</p> <p>1.3. Fatores que influenciam as mudanças nas equipes e nas organizações</p> <p>1.4. Papel e relevância da liderança na gestão das mudanças, redução das resistências e adaptação às novas práticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender os desafios da liderança em tempos de mudança constante;</li> <li>▪ reconhecer as competências requeridas ao novo líder no contexto de constantes mudanças;</li> <li>▪ identificar as ferramentas de liderança adequadas ao desenvolvimento de equipes em ambientes dinâmicos e</li> <li>▪ reconhecer a complexidade do exercício da liderança em momentos de contínuas mudanças.</li> </ul>

<p><b>2. Teorias e abordagens para a liderança</b></p> <p>2.1. Teorias e abordagens de liderança</p> <p>2.2. Inteligência emocional e exercício da liderança</p> <p>2.3. <i>Feedback</i> para o desenvolvimento de equipes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer a evolução do pensamento sobre liderança e as suas aplicações para o exercício da influência;</li> <li>▪ reconhecer a importância da inteligência emocional e da gestão das emoções para o desempenho de equipes;</li> <li>▪ explorar formas de influência e assertividade para mobilização dos integrantes da equipe e</li> <li>▪ compreender a importância da prática da empatia e do <i>feedback</i> na gestão de equipes.</li> </ul>
<p><b>3. Liderança e desenvolvimento de equipes</b></p> <p>3.1. Características e tipos de equipe</p> <p>3.2. Fases do desenvolvimento de equipes</p> <p>3.3. Diversidade nas equipes e seus impactos no desempenho</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer as características e os diferentes tipos de equipe nas organizações;</li> <li>▪ identificar a importância da liderança no desenvolvimento de equipes;</li> <li>▪ identificar os principais perfis e competências demandadas aos membros da equipe;</li> <li>▪ propor planos de desenvolvimento à equipe e</li> <li>▪ analisar os impactos da diversidade na formação de equipes.</li> </ul>
<p><b>4. Liderança e motivação</b></p> <p>4.1. Conceitos e teorias motivacionais e sua aplicação na liderança de equipes</p> <p>4.2. Relação entre satisfação, motivação, engajamento e desempenho de equipes</p> <p>4.3. Delegação, autonomia e <i>empowerment</i> nas equipes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a aplicabilidade das teorias motivacionais à gestão de pessoas e equipes;</li> <li>▪ identificar os fatores que influenciam a satisfação, a motivação e o engajamento de equipes e</li> <li>▪ reconhecer os efeitos positivos da delegação e do <i>empowerment</i> para líderes e liderados.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- FERREIRA, Victor Claudio Paradela; GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti. *Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- NOVAES, Marcos Bidart Carneiro de; COSTA, Jeffrey Hanson. *Liderança de equipes de alto desempenho*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2021.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CHARAM, R. *O líder criador de líderes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DYER, W. G.; DYER JR., W. G.; DYER, J. H. *Equipes que fazem a diferença: estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance*. São Paulo: Saraiva, 2011.
- GOLEMAN, Daniel. *A inteligência emocional do líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- KOUZES, James; POSNER, Barry. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- LENCIONI, P. *Os cinco desafios das equipes*. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
3. Estratégia corporativa e de negócios	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ determinar a amplitude de atuação do negócio;</li> <li>▪ tomar decisões estratégicas à luz dos desafios contemporâneos;</li> <li>▪ construir o planejamento estratégico fundamentado na proposta de valor da empresa;</li> <li>▪ analisar a empresa de forma sistêmica, com vistas à integração das áreas estratégica, tática e operacional, gerando valor para o negócio nos curto e médio prazos, e</li> <li>▪ controlar a execução da estratégia com a implantação da gestão de resultados e uso de indicadores e metas.</li> </ul>

EMENTA
<p>Conceito de estratégia. Pensamento estratégico. Administração estratégica e alinhamento estratégico. Definição de missão e visão, valores, política e diretrizes. Análise do ambiente externo: cenários prospectivos, oportunidades e ameaças. Análise competitiva. Análise do ambiente interno: recursos, capacidades, competências e cadeia de valor. Pontos fortes e fracos. Matriz Swot e desenvolvimento de estratégias. Objetivos estratégicos, desenvolvimento de estratégias e planos de ação (5W2H, GUT, etc.). Desenvolvimento e gerenciamento dos indicadores. <i>Balanced scorecard</i> (BSC), <i>objectives and key results</i> (OKRs) e outras ferramentas estratégicas para monitoramento e tomada de decisão. Modelos estratégicos contemporâneos voltados para o crescimento do negócio.</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. Desafios da gestão estratégica no Brasil</b> 1.1. Mundo dos negócios 1.2. Evolução do conceito de gestão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender o atual estágio de competitividade dos mercados e os desafios dos gestores estratégicos.</li> </ul>
<b>2. Definição dos fundamentos do negócio</b> 2.1. Definição da missão 2.2. Definição da visão 2.3. Definição dos valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estruturar a organização por meio de uma missão;</li> <li>▪ propor destinação por meio de uma visão e</li> <li>▪ compreender a importância dos valores para definição da cultura organizacional.</li> </ul>

<p><b>3. Diagnóstico empresarial</b></p> <p>3.1. Diagnóstico interno</p> <p>3.2. Posicionamento estratégico e cadeia de valor</p> <p>3.3. Diagnóstico externo</p> <p>3.4. Projeção de cenários</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer os pontos fortes e fracos da organização;</li> <li>▪ elaborar a cadeia de valor e o posicionamento estratégico;</li> <li>▪ mapear as ameaças e as oportunidades nos fatores externos e propor cenários de futuro.</li> </ul>
<p><b>4. Estruturação das estratégicas</b></p> <p>4.1. Swot</p> <p>4.2. Definição de objetivos</p> <p>4.3. Definição de metas</p> <p>4.4. Definição de indicadores</p> <p>4.5. Definição de iniciativas</p> <p>4.6. <i>Balanced scorecard</i></p> <p>4.7. OKRs – <i>objectives and key results</i></p> <p>4.8. Plano de ação e priorização</p> <p>4.9. Ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ elaborar a Swot e analisar os fatores escritos;</li> <li>▪ conhecer os objetivos da organização;</li> <li>▪ identificar indicadores para a organização;</li> <li>▪ traçar metas para a organização;</li> <li>▪ propor iniciativas para a organização;</li> <li>▪ planejar a organização por meio do BSC;</li> <li>▪ conhecer a metodologia OKR e utilizar as ferramentas 5W2H e GUT como plano de ação e forma de priorização.</li> </ul>
<p><b>5. Estratégia de crescimento de negócios</b></p> <p>5.1. Estratégias de crescimento</p> <p>5.2. Novos modelos estratégicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estruturar o crescimento ordenado da organização e</li> <li>▪ conhecer modelos contemporâneos de estratégia.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- HITT, Michael A. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning, 2019.
- LOBATO, David M. *et al. Gestão estratégica*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2017.
- REBOUÇAS, Djalma. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2018.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ABDALA, Márcio M. *et al. Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2019.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa. *Planejamento estratégico para pequenas empresas*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- BARNEY, J. B.; HESTERLEY, William S. *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceito e casos*. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. *A organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- KIN, Chan; MAUBORGNE, Renée. *A transição para o oceano azul: muito além da competição*. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
4. Estratégias de marketing	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e vendas	Marketing

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar os principais elementos estruturais do marketing ao processo de decisão estratégica de negócios;</li> <li>▪ diagnosticar os elementos constitutivos dos ambientes de marketing como elementos de criação de valor para a empresa;</li> <li>▪ aplicar as técnicas de administração de marketing nas organizações de diferentes portes, indústrias e naturezas (pública, privada e terceiro setor) e</li> <li>▪ construir políticas e estratégias de marketing que contemplem o ambiente digital.</li> </ul>

EMENTA
Estratégias de segmentação e comportamento dos/as consumidores/as individuais e organizacionais. Estratégias de posicionamento. Composto de marketing. Reconfiguração das políticas de estratégias de marketing e relacionamento com os clientes no ambiente digital. Fatores exógenos e endógenos que compõem o ambiente de marketing.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. Marketing: conceitos, definições e funções estratégicas</b> 1.1. Funções estratégicas e áreas de atuação dos profissionais de marketing 1.2. Ambientes de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as múltiplas funções dos profissionais de marketing nas organizações e</li> <li>▪ reconhecer a importância dos fatores exógenos e endógenos do ambiente de marketing no planejamento estratégico das organizações.</li> </ul>

<p><b>2. Comportamento do/a consumidor/a</b></p> <p>2.1. Diferenciação entre mercado consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos</p> <p>2.2. Psicologia do comportamento do/a consumidor/a</p> <p>2.2.1. Mapa de empatia</p> <p>2.3. Processo decisório de compra</p> <p>2.4. Papéis de compra</p> <p>2.5. Pesquisa de mercado</p> <p>2.6. Conceito de miopia de marketing</p> <p>2.7. Estratégias de segmentação</p> <p>2.8. Estratégias de posicionamento</p> <p>2.8.1. Mapa de posicionamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer as diferenças entre mercado consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos;</li> <li>▪ discutir as possíveis estratégias de segmentação dos mercados consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos;</li> <li>▪ analisar o processo de compras de empresas, organizações sem fins lucrativos e governo;</li> <li>▪ discutir os processos psicológicos que impactam o comportamento do/a consumidor/a;</li> <li>▪ desenhar o mapa de empatia;</li> <li>▪ identificar as principais estratégias de posicionamento e</li> <li>▪ desenhar o mapa de posicionamento.</li> </ul>
<p><b>3. Marketing mix</b></p> <p>3.1. Gestão de produtos e serviços</p> <p>3.2. Gestão de preços</p> <p>3.3. Gestão de distribuição</p> <p>3.4. Gestão de promoção</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diferenciar produtos de serviços;</li> <li>▪ identificar a importância estratégica da diferenciação dos níveis de produto;</li> <li>▪ reconhecer as principais decisões estratégicas de portfólio de produtos;</li> <li>▪ identificar as etapas do ciclo de vida dos produtos e estratégias a serem adotadas em cada uma;</li> <li>▪ conhecer as principais estratégias de marca;</li> <li>▪ identificar as estratégias genéricas de formação de preço;</li> <li>▪ compreender as principais estratégias de distribuição <i>omnichannel</i> e</li> <li>▪ identificar as principais estratégias de promoção e comunicação.</li> </ul>
<p><b>4. Marketing digital e relacionamento com os/as clientes</b></p> <p>4.1. Principais metodologias para o desenvolvimento de estratégias de relacionamento</p> <p>4.2. Programas de relacionamento</p> <p>4.3. Mensuração de resultados</p> <p>4.4. Ciclo de vida dos/as clientes</p> <p>4.5. Réguas de relacionamento</p> <p>4.6. Estruturação de um programa de fidelização</p> <p>4.7. <i>Outbound versus inbound</i> marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diferenciar estratégias de elementos;</li> <li>▪ planejar programas de relacionamento nas empresas;</li> <li>▪ utilizar o <i>customer relationship management</i> (CRM);</li> <li>▪ identificar as métricas de rentabilidade do/a cliente;</li> <li>▪ utilizar as métricas para o cálculo de recência, frequência, valor e retenção, e</li> <li>▪ diferenciar <i>outbound</i> e <i>inbound</i> marketing no ambiente contemporâneo.</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- KAMLOT, Daniel, FAJARDO, Bernardo G. *Marketing*. Rio de Janeiro: FGV, 2019.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de marketing com mymarketinglab*. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- COELHO, Fabiano. *Formação estratégica de precificação: como maximizar o resultado das empresas*. São Paulo: Atlas, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
5. Gestão de projetos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ elaborar projetos de maneira tecnicamente fundamentada e com base em boas práticas;</li> <li>▪ gerenciar projetos de maneira tecnicamente fundamentada e com base em boas práticas;</li> <li>▪ identificar os fatores condicionantes do sucesso ou do fracasso de um projeto;</li> <li>▪ analisar os domínios e princípios do gerenciamento de projetos, adequando os seus modelos, papéis e artefatos, e</li> <li>▪ diagnosticar o tipo de contexto organizacional para aplicação de métodos preditivos, ágeis e híbridos.</li> </ul>

EMENTA
<p>Fundamentos de projeto, programa e portfólio. Fatores de sucesso em gerenciamento de projetos. Características e competências do gerente de projetos. Tipologia de organizações para gerenciamento de projetos. Domínios e princípios de performance. Tipos de ciclo de vida. Contexto de utilização de métodos preditivos, ágeis e híbridos. Papéis, artefatos e eventos relacionados aos métodos preditivos e ágeis. Gerenciamento de projetos preditivos. Gerenciamento de projetos ágeis.</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Fundamentos de projeto, programa e portfólio</b></p> <p>1.1. Conceito e definição de um projeto</p> <p>1.2. Projeto <i>versus</i> programa <i>versus</i> portfólio</p> <p>1.3. Fatores que determinam o sucesso de um projeto</p> <p>1.4. Tipologia das organizações para gerenciamento de projetos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ equalizar conceitos básicos a respeito de gerenciamento de projetos;</li> <li>▪ identificar projeto, programa, portfólio;</li> <li>▪ discutir os critérios de sucesso de um projeto e</li> <li>▪ diferenciar as estruturas segundo suas características e grau de autoridade do gerente de projetos.</li> </ul>
<p><b>2. Domínios e princípios de performance</b></p> <p>2.1. Incerteza</p> <p>2.2. Medição</p> <p>2.3. Entrega</p> <p>2.4. Trabalho do projeto</p> <p>2.5. Planejamento</p> <p>2.6. Abordagem do desenvolvimento e ciclo de vida</p> <p>2.7. Time</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender o grau de incerteza em projetos;</li> <li>▪ analisar formas de medição de performance;</li> <li>▪ compreender o valor e os benefícios gerados a partir das entregas do projeto;</li> <li>▪ identificar o trabalho a ser feito no projeto;</li> </ul>

<p>2.8. <i>Stakeholders</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer o papel do planejamento em relação à necessidade de adaptação em cada projeto;</li> <li>▪ analisar os critérios utilizados para adoção de diferentes abordagens e ciclos de vida (preditivo, iterativo, incremental, adaptativo, híbrido);</li> <li>▪ compreender o papel da equipe e o seu grau de autonomia no projeto;</li> <li>▪ reconhecer a importância dos <i>stakeholders</i> e as suas expectativas, e</li> <li>▪ escolher, entre os diversos modelos, artefatos e ferramentas, o que melhor se adapta ao domínio do projeto.</li> </ul>
<p><b>3. Gerenciamento de projetos preditivos</b>  3.1. Restrição tripla  3.2. Demais áreas de conhecimento  3.3. Integração</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos;</li> <li>▪ relacionar as variáveis da restrição tripla;</li> <li>▪ conhecer as principais ferramentas de planejamento e controle de projetos preditivos;</li> <li>▪ conhecer os principais artefatos para projetos preditivos;</li> <li>▪ simular o planejamento de um projeto preditivo e</li> <li>▪ integrar as áreas com fins de planejamento e controle de um projeto preditivo.</li> </ul>
<p><b>4. Gerenciamento de projetos ágeis</b>  4.1. Introdução à agilidade  4.2. Práticas e métodos ágeis  4.3. <i>Framework Scrum</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender o contexto da agilidade no mundo contemporâneo;</li> <li>▪ conhecer as principais práticas e métodos ágeis;</li> <li>▪ simular o planejamento e a execução de um projeto ágil com base no <i>framework Scrum</i> e</li> <li>▪ exercitar os papéis, artefatos e eventos <i>Scrum</i>.</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- BARCAUI, André; REGO, Marcos. *Fundamentos de gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: FGV, 2019.
- KERZNER, Harold. *Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. São Paulo: Blucher, 2015.
- WYSOCKI, Robert. *Gestão eficaz de projetos: como gerenciar com excelência projetos tradicionais, ágeis e extremo*. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- MEREDITH, Jack; SCHAFER, Scott; MANTEL, Samuel; SUTTON, Margareth. *Project management in practice*. 7. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2021.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Agile practice guide*. Newton Square: PMI, 2018.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK)*. 7. ed. Newton Square: PMI, 2021.
- SUTHERLAND, Jeff. *Scrum: the art of doing twice the work in the half of time*. New York: Penguin, 2014.
- WATTS, Geoff. *Scrum mastery: from good to great servant leadership*. 2. ed. UK: Inspect and Adapt, 2021.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
6. Gestão do capital de giro	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>utilizar ferramentas que permitam analisar, redefinir e implantar as políticas financeiras de curto prazo que maximizem o valor da empresa.</li> </ul>

EMENTA
Capital circulante. Capital de giro. Saldo de tesouraria. Indicadores. Orçamento de caixa. Gestão de tesouraria. Estratégias operacionais.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. Gestão de capital de giro</b> 1.1. Introdução ao capital de giro	<ul style="list-style-type: none"> <li>descrever as estratégias de investimento e financiamento de curto prazo e</li> <li>definir capital circulante líquido (CCL), necessidade de capital de giro (NCG), saldo de tesouraria (ST), efeito tesoura e <i>overtrade</i>.</li> </ul>
<b>2. Análise e dimensionamento do capital de giro</b> 2.1. Risco <i>versus</i> retorno na gestão do capital de giro	<ul style="list-style-type: none"> <li>descrever os indicadores utilizados para avaliar e acompanhar as estratégias de investimento e financiamento de curto prazo.</li> </ul>
<b>3. Orçamento de caixa e gestão de tesouraria</b> 3.1. Método indireto de orçamento e fluxo de caixa	<ul style="list-style-type: none"> <li>projetar os resultados financeiros futuros por intermédio do orçamento de caixa;</li> <li>identificar os modelos de gestão de tesouraria, as suas políticas e aplicações e</li> <li>definir os conceitos que norteiam o relacionamento da empresa com os agentes financeiros.</li> </ul>
<b>4. Estratégias operacionais de capital de giro</b> 4.1. Gestão de crédito e de recebíveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>descrever as políticas e ferramentas utilizadas no controle do montante de investimentos em necessidade de capital de giro (NCG).</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- ASSAF, Alexandre Neto; SILVA, César Augusto Tibúrcio. *Administração do capital de giro*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GUIMARÃES, José de Oliveira; OZORIO, Diego de M. *Gestão de capital de giro*. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- ASSAF NETO, A; GUAUSTI LIMA, F. *Fundamentos de administração financeira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- MARTINS, E.; ALVES DINIZ, J.; MIRANDA, J. *Análise avançada das demonstrações contábeis*. São Paulo: Atlas, 2012.
- MATARAZZO, D. *Análise financeira de balanços*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SILVA, J. Pereira da. *Análise financeira de empresas*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
7. Análise das demonstrações contábeis	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Economia e finanças

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar o desempenho econômico da empresa com base na interpretação das demonstrações contábeis, do balanço patrimonial e do fluxo de caixa;</li> <li>▪ analisar o desempenho global da empresa por meio da aplicação de indicadores econômico-financeiros e</li> <li>▪ interpretar resultados passados para melhoria da tomada de decisão em relação ao futuro (determinação de investimentos, projeção de orçamentos, redução de riscos, etc.).</li> </ul>

EMENTA
<p>Sistema de informação contábil. Relatórios relevantes para gestão (balanço patrimonial – BP, demonstração de resultado do exercício – DRE, demonstração dos fluxos de caixa – FCX e demonstrações das mutações do patrimônio líquido – DMPL). Análise fundamentalista da situação econômico-financeira de empresas por meio de indicadores de desempenho: liquidez, estrutura de capital, prazos médios, alavancagem financeira, lucratividade e rentabilidade. Análises horizontal e vertical.</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos do conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Sistema de informação contábil</b></p> <p>1.1. Origem da contabilidade</p> <p>1.2. Usuários das informações contábeis</p> <p>1.3. Informação contábil</p> <p>1.4. Objetivos da contabilidade</p> <p>1.5. Contabilidade financeira e contabilidade gerencial</p> <p>1.6. Estrutura conceitual para apresentação das demonstrações contábeis</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a função da contabilidade financeira na organização;</li> <li>▪ identificar os usuários e os seus interesses;</li> <li>▪ analisar a diferença entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial e</li> <li>▪ utilizar a estrutura conceitual para apresentação das demonstrações financeiras.</li> </ul>
<p><b>2. Estrutura das demonstrações contábeis</b></p> <p>2.1. Demonstrações contábeis de propósito geral</p> <p>2.2. Balanço patrimonial</p> <p>2.3. Demonstração do resultado do exercício</p> <p>2.4. Demonstração dos fluxos de caixa</p> <p>2.5. Demonstração das mutações do patrimônio líquido</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer as principais demonstrações contábeis e</li> <li>▪ apresentar os relatórios contábeis, descrevendo as suas principais estruturas.</li> </ul>

<p><b>3. Elaboração das demonstrações contábeis</b></p> <p>3.1. Método das partidas dobradas</p> <p>3.2. Regime de caixa e regime de competência</p> <p>3.3. Elaboração das demonstrações a partir de transações que envolvem inclusive contas de resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ utilizar os regimes de caixa e de competência e</li> <li>▪ elaborar demonstrações contábeis: DRE, BP, fluxo de caixa e DMPL.</li> </ul>
<p><b>4. Análise econômico-financeira</b></p> <p>4.1. Objetivos da análise econômico-financeira</p> <p>4.2. Análise vertical</p> <p>4.3. Análise horizontal</p> <p>4.4. Análise por indicadores de desempenho</p> <p>4.5. Elaboração do relatório</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar a saúde econômico-financeira de uma empresa a partir das análises vertical, horizontal e de indicadores, e</li> <li>▪ elaborar um relatório de análise fundamentalista sobre a saúde econômico-financeira de uma empresa.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MARION, José Carlos. *Análise das demonstrações contábeis*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- OLIVEIRA, Antonieta; SALIM, Jean Jacques. *Contabilidade financeira*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- IUDICIBUS, Sérgio *et al.* *Manual de contabilidade societária*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial: instrumentos de análise, gerência e decisão*. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
8. Controladoria	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Controladoria e auditoria

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar os sistemas de controle gerencial;</li> <li>▪ analisar o impacto das estruturas organizacionais no controle;</li> <li>▪ transformar centros de custo em centros de pseudolucro, melhorando o controle, e</li> <li>▪ avaliar o desempenho dos relatórios financeiros.</li> </ul>

EMENTA
Processo de controle gerencial. Controladoria. Governança corporativa. Estrutura organizacionais. Centros de responsabilidade. Preços de transferências: aplicações gerenciais. Relatórios de desempenho financeiro.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. Introdução aos sistemas de controle gerencial</b> 1.1. Processo de controle gerencial 1.2. Controladoria 1.3. Controle gerencial e comportamento humano 1.4. Governança corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definir o que é a controladoria, a sua função e as estruturas de controle mais utilizadas;</li> <li>▪ conhecer importantes conceitos financeiros e contábeis utilizados pela controladoria;</li> <li>▪ reconhecer como a estratégia impacta o controle gerencial e</li> <li>▪ reconhecer as variáveis que impactam o comportamento, na ótica do controle.</li> </ul>
<b>2. Impacto da estrutura organizacional no controle</b> 2.1. Estruturas organizacionais 2.2. Centros de responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relacionar os pontos fortes e fracos da estrutura funcional e da unidade de negócios, pela ótica do controle;</li> <li>▪ relacionar os pontos fortes e fracos da estrutura matricial, pela ótica do controle;</li> <li>▪ identificar o que são os centros de responsabilidade, as contas contábeis e o seu impacto no controle, e</li> <li>▪ aplicar o princípio da <i>accountability</i> para criar os mecanismos de controle.</li> </ul>

<p><b>3. Preços de transferência: aplicações gerenciais</b></p> <p>3.1. Preço de transferência baseado no mercado</p> <p>3.2. Preço de transferência negociado</p> <p>3.3. Preço de transferência baseado nos custos</p> <p>3.4. Preço de transferência baseado no padrão</p> <p>3.5. Preço de transferência duplo</p> <p>3.6. Preço de transferência para unidades de apoio</p> <p>3.7. Situação ideal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ utilizar os preços de transferência para tomar decisões de controle gerencial;</li> <li>▪ aplicar o preço de transferência baseado no mercado, baseado no custo, negociado e duplo, e</li> <li>▪ identificar a situação ideal para implantar os preços de transferência.</li> </ul>
<p><b>4. Análise de relatórios de desempenho financeiro</b></p> <p>4.1. Variação da receita e variação de preço</p> <p>4.2. Variação da quantidade e <i>mix</i></p> <p>4.3. Análise quantitativa e qualitativa</p> <p>4.4. Análise quantitativa das variações da receita</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ entender o conceito de normalização dos relatórios financeiros e</li> <li>▪ explicar as variações quantitativas e qualitativas entre a receita real e a orçada.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BERMUDO, V.; COURA, B. *Controladoria*. Rio de Janeiro: FGV, 2017. Série de Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria.
- BERMUDO, V.; VERTAMATTI R. *Controladoria estratégica e seus desdobramentos comportamentais: a SOX como apoio à geração de valor organizacional*. São Paulo: Atlas, 2015.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.
- ATKINSON, Anthony A. *et al. Contabilidade gerencial: informação para tomada de decisão e execução da estratégia*. São Paulo: Atlas, 2015.
- HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. *Contabilidade gerencial*. 12. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2008.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
9. Governança corporativa	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar a necessidade de uma empresa ou organização ter uma arquitetura de governança corporativa;</li> <li>▪ aplicar os princípios de governança corporativa e</li> <li>▪ avaliar os vieses que interferem no processo decisório e os seus efeitos na alta gestão estratégica.</li> </ul>

EMENTA
Principais modelos de governança. Arquitetura de governança corporativa no Brasil. Boas práticas de governança corporativa. Ética.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. Evolução, modelos e arquitetura de governança corporativa</b> 1.1. Conceito e principais modelos de governança 1.2. Arquitetura de governança corporativa no Brasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conceituar governança corporativa;</li> <li>▪ identificar os principais modelos de governança adotados em diferentes países ou regiões e</li> <li>▪ compreender a arquitetura de governança corporativa conhecendo os seus principais órgãos.</li> </ul>
<b>2. Boas práticas de governança corporativa</b> 2.1. Boas práticas vinculadas ao conselho de administração 2.2. Boas práticas vinculadas ao conselho fiscal, consultivo e de família 2.3. Boas práticas vinculadas ao conselho consultivo e aos comitês de suporte à decisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer as boas práticas de governança corporativa recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e</li> <li>▪ compreender os motivos de as boas práticas, mesmo elevando custos administrativos, serem geradoras de valor aos acionistas ou cotistas, bem como aos/às demais <i>stakeholders</i>.</li> </ul>

<p><b>3. Princípios de governança e aspectos comportamentais do processo decisório</b></p> <p>3.1. Princípios de governança corporativa</p> <p>3.2. Aspectos comportamentais que interferem no processo decisório</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer os quatro princípios de governança corporativa adotados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e</li> <li>▪ identificar aspectos comportamentais que influenciam o processo decisório de uma arquitetura de governança corporativa.</li> </ul>
<p><b>4. Ética na governança e geração de valor</b></p> <p>4.1. Ética, governança e geração de valor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a importância dos ativos e passivos intangíveis na composição do lucro econômico e, por consequência, na geração de valor aos/às acionistas ou cotistas e demais <i>stakeholders</i> da empresa;</li> <li>▪ entender que a governança reúne práticas, políticas e diretrizes que devem zelar pela ética de todos os seus processos;</li> <li>▪ identificar riscos que podem causar danos à imagem da empresa e</li> <li>▪ identificar políticas e diretrizes que possam tornar a empresa mais atrativa e segura.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BARBIERI, José Carlos. *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável*. São Paulo: Saraiva, 2017.
- TACHIZAWA, Takeshi. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa*. São Paulo: Nacional, 2019.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BLOKDYK, Gerardus. *ESG investing: a complete guide – 2020 edition*. Toronto: Kobo, 2020.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Normas GRI. *GRI Community*, [20--]. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations>. Acesso em: 12 jul. de 2021.
- HILL, John. *Environmental, social, and governance (ESG) investing: a balanced analysis of the theory and practice of environmental, social, and governance*. Cambridge: Academic Press, 2020.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
10. Empreendedorismo e gestão da inovação	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Empreendedorismo

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar as principais estratégias, modelos e ferramentas para inovar em ambientes de incerteza e volatilidade;</li> <li>▪ criar e transformar negócios com base em abordagens colaborativas, iterativas, e que promovam a inovação com base no <i>learning by doing</i>;</li> <li>▪ construir e analisar modelos de negócios;</li> <li>▪ construir estratégias para promover a inovação e conduzir processos de mudança;</li> <li>▪ construir soluções inovadoras a partir do conhecimento dos diferentes tipos de inovação e</li> <li>▪ construir e gerenciar redes de inovação.</li> </ul>

EMENTA
Conceitos e fundamentos do empreendedorismo. Diferentes abordagens para o empreendedorismo. Tipos de empreendedorismo e estratégias para construir uma cultura empreendedora. Modelos para a inovação. Gestão da inovação e métricas. Ambidestria organizacional. Inovação e processos de mudança. Modelos de negócio.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. Conceitos e fundamentos do empreendedorismo</b> 1.1. Conceitos e abordagens do empreendedorismo 1.2. <i>Effectuation versus causation</i> 1.3. Tipos de empreendedorismo 1.4. Processo empreendedor e barreiras ao empreendedorismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer os conceitos fundamentais do empreendedorismo e sua relação com a inovação;</li> <li>▪ reconhecer os diferentes tipos de empreendedorismo e suas respectivas estratégias, e</li> <li>▪ reconhecer os desafios e barreiras ao empreendedorismo.</li> </ul>

<p><b>2. Cultura empreendedora e inovação</b></p> <p>2.1. Barreiras e estratégias para construir uma cultura empreendedora favorável à inovação</p> <p>2.2. Tipos de inovação (produto, processo, posição e posicionamento) e dimensões (incremental; ruptura; disruptiva)</p> <p>2.3. Desenvolvimento de estratégias de inovação de acordo com diferentes mercados</p> <p>2.4. Processo de inovação: busca; seleção; implementação e captura de valor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as principais estratégias para a construção de uma cultura favorável à inovação;</li> <li>▪ conhecer os diferentes tipos de inovação e</li> <li>▪ construir estratégias específicas para cada uma delas.</li> </ul>
<p><b>3. Gestão da inovação</b></p> <p>3.1. Inovação e ambidestria organizacional: <i>exploitation</i> e <i>exploration</i></p> <p>3.2. Gestão da inovação e diferenciais competitivos: capacidade dinâmica; fontes de inovação; redes de inovação e cultura de aprendizagem</p> <p>3.3. Inovação e processos de mudança</p> <p>3.4. Inovação aberta</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ construir estratégias que potencializem o que as organizações realizam ao mesmo tempo que explorem novas oportunidades para inovar;</li> <li>▪ estabelecer ações para desenvolver e gerir a inovação nas organizações promovendo diferenciais competitivos;</li> <li>▪ reconhecer a relação entre inovação, os processos de mudança organizacional e a necessidade de adaptação das organizações e</li> <li>▪ conhecer e explorar diferentes estratégias para a inovação, construindo parcerias e ações com clientes e parceiros.</li> </ul>
<p><b>4. Modelos de negócio</b></p> <p>4.1. Modelagem de negócios</p> <p>4.2. Inovação tecnológica e novos negócios</p> <p>4.3. Validação e inovação em modelos de negócio</p> <p>4.4. Plano de negócios <i>versus</i> modelos de negócios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estruturar a lógica de criação, entrega e captura de valor de uma solução;</li> <li>▪ construir modelos de negócio inovadores;</li> <li>▪ identificar recursos (humanos, intelectuais, tecnológicos e físicos) necessários à implementação de soluções e</li> <li>▪ identificar a etapa adequada para a construção de um plano de negócio.</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- ALMEIDA, A.; BASGAL, D.; RODRIGUEZ, M.; PADUA FILHO, W. *Inovação e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2016.
- BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- FIGUEIREDO, P. *Gestão da inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil*. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUER, Y. *Business model generation*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- BLANK, S. G. *Do sonho à realização em 4 passos*. São Paulo: Évora, 2012.
- CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel. *Novas fronteiras em inovação aberta*. São Paulo: Blucher, 2017.
- CHRISTENSEN, Clayton. M. *O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo: M. Books, 2011.
- KOTTER, John P. *Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções*. Rio de Janeiro: Books, 2017.
- REILLY, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, v. 82, n. 4, p. 74-83, 2004.
- RIES, E. *A startup enxuta*. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- SARASVATHY, S. D. *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* 2001. Disponível em: [www.effectuation.org/sites/default/files/research\\_papers/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy\\_0.pdf](http://www.effectuation.org/sites/default/files/research_papers/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy_0.pdf). Acesso em: 22 fev. 2022.
- TIDD, Joe; BESSANT, Joe. *Gestão da inovação*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
11. Finanças corporativas	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar o conceito financeiro de valor ao processo decisório;</li> <li>▪ aplicar o conceito de juros compostos à realidade dos negócios;</li> <li>▪ avaliar o fluxo de caixa de um projeto de investimento e a sensibilidade às mudanças nas suas variáveis;</li> <li>▪ analisar a viabilidade econômico-financeira de um projeto de investimento e</li> <li>▪ escolher entre diferentes opções de financiamento e investimento, levando em conta o risco e o valor de um negócio.</li> </ul>

EMENTA
<p>Visão geral de finanças para gestores. Matemática Financeira aplicada (valor do dinheiro no tempo, juros compostos e transformação de taxas). Determinação do fluxo de caixa livre para viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento. Métodos de análise de viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento (valor presente líquido – VPL, taxa interna de retorno – TIR e período <i>payback</i> simples – PBS e descontado – PBD). Fundamentos da avaliação de empresas. Relação risco <i>versus</i> retorno (modelo do CAPM e do custo médio ponderado de capital).</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Visão geral de finanças para gestores</b></p> <p>1.1. Conceituação de finanças</p> <p>1.2. Funções do gestor financeiro</p> <p>1.3. Geração de valor em finanças</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender os princípios básicos das finanças corporativas e</li> <li>▪ reconhecer as funções do gestor financeiro.</li> </ul>
<p><b>2. Regime de juros compostos</b></p> <p>2.1. Conceito e utilização</p> <p>2.2. Principais operações a juros compostos utilizando a HP-12C e o Excel: valor presente, valor futuro, período e pagamentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer os principais conceitos relacionados aos juros compostos;</li> <li>▪ aplicar os conceitos de juros compostos às situações do dia a dia de um gestor e</li> <li>▪ transformar taxas em operações de juros compostos.</li> </ul>

<p><b>3. Determinação dos fluxos de caixa de um projeto de investimento</b></p> <p>3.1. Demonstração do resultado do exercício como base para a projeção e os ajustes necessários</p> <p>3.2. Necessidade de capital giro para a projeção</p> <p>3.3. Valor residual</p> <p>3.4. Fluxo de caixa do projeto de investimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer os itens do fluxo de caixa de um projeto de investimento e</li> <li>▪ projetar o fluxo de caixa do projeto de investimento.</li> </ul>
<p><b>4. Métodos de análise de viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento</b></p> <p>4.1. Método do valor presente líquido (VPL)</p> <p>4.2. Método da taxa interna de retorno (TIR)</p> <p>4.3. Método do <i>payback</i> descontado (PBD)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ calcular os principais indicadores de viabilidade econômico-financeira de um projeto e</li> <li>▪ decidir a viabilidade econômico-financeira de um projeto utilizando os métodos de viabilidade.</li> </ul>
<p><b>5. Fundamentos de avaliação de empresas</b></p> <p>5.1. Diferença entre valor e cotação</p> <p>5.2. Tipos de valor de um ativo</p> <p>5.3. Tipos de avaliação de um ativo</p> <p>5.4. Noções de avaliação de empresas pelo método do fluxo de caixa descontado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender os principais conceitos de avaliação de empresas;</li> <li>▪ compreender o processo de avaliação de uma empresa pelo método do fluxo de caixa descontado e</li> <li>▪ avaliar a compra e a venda de ativos com o método do fluxo de caixa descontado.</li> </ul>
<p><b>6. Relação risco <i>versus</i> retorno</b></p> <p>6.1. Conceito de risco em finanças</p> <p>6.2. Modelo do CAPM</p> <p>6.3. Modelo do CMPC</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ entender o conceito de risco em finanças e a sua metodologia de cálculo;</li> <li>▪ compreender o indicador de risco relativo beta;</li> <li>▪ analisar a relação entre o risco e o retorno dos acionistas utilizando o modelo do CAPM e</li> <li>▪ analisar a relação entre o risco e o retorno da empresa por meio do modelo do CMPC.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CURY, Marcus Vinícius Q. *et al. Finanças corporativas*. 12. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- PUCCINI, Abelardo de Lima. *Matemática financeira: objetiva e aplicada*. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- BREALEY, Richard A. *et al. Princípios de finanças corporativas*. 12. ed. Porto Alegre: McGraw Hill, 2018.
- LACHTERMACHER, Gerson *et al. Matemática financeira*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
12. Transformação digital	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Tecnologia e ciência de dados	Gestão da tecnologia da informação

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer o ambiente e a importância da tecnologia da informação (TI) nas organizações;</li> <li>▪ identificar tendências na criação de um ambiente propício à implementação da jornada de transformação digital e à criação de negócios digitais e</li> <li>▪ estabelecer as competências necessárias aos diversos atores envolvidos na implementação da transformação digital.</li> </ul>

EMENTA
Tecnologia da informação (TI) nas organizações e inovação tecnológica, estratégia e competitividade. Transformação digital: aspectos essenciais e tendências. Transformação digital e modelos de negócio digital. Nova economia e <i>mindset</i> digital. Papel das pessoas na transformação digital.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. TI nas organizações</b> 1.1. TI nas organizações: histórico, conceitos e estratégias básicas 1.2. Importância da TI para as várias indústrias e atividades 1.3. Importância da TI para a competição empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a evolução e o contexto atual do uso da TI pelas organizações;</li> <li>▪ reconhecer a importância da TI em várias questões organizacionais e</li> <li>▪ avaliar a aplicação da TI para aumento de competitividade em determinado contexto organizacional.</li> </ul>
<b>2. Nova economia e <i>mindset</i> digital</b> 2.1. Transformação digital (TD) 2.2. Estratégias e potencial de transformação digital 2.3. Liderança digital 2.4. TD e cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar diferenças e lacunas entre o crescimento linear, percebido em organizações tradicionais, e o crescimento exponencial, característico de organizações exponenciais;</li> <li>▪ criar um ambiente propício para a transformação digital;</li> <li>▪ avaliar como a TD pode contribuir para a melhoria da produtividade e da competitividade das organizações e</li> <li>▪ compreender a importância da prática da empatia e do <i>feedback</i> na gestão de equipes para a implementação de uma efetiva TD.</li> </ul>

<p><b>3. Transformação digital, inovação e competitividade</b></p> <p>3.1. Riscos e oportunidades da TD</p> <p>3.2. Impacto da TD na competitividade das organizações</p> <p>3.3. Pessoas e transformação digital: novos modelos de trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diagnosticar oportunidades de transformação digital;</li> <li>▪ compreender os riscos inerentes à TD e à inovação;</li> <li>▪ analisar os possíveis impactos da TD na competitividade da organização;</li> <li>▪ identificar as habilidades e competências necessárias para a TD e</li> <li>▪ avaliar os diferentes impactos das inovações e da TD nas pessoas.</li> </ul>
<p><b>4. Elementos e tendências de transformação digital</b></p> <p>4.1. Comportamento e jornada do/a cliente</p> <p>4.2. Transformação da experiência do/a consumidor/a</p> <p>4.3. Tendências de transformação digital</p> <p>4.4. Tendências tecnológicas digitais e inovações disruptivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar a importância do <i>user experience</i> (UX/CX/UI) e os seus pilares: <i>customer centric e data driven</i>;</li> <li>▪ comparar <i>e-business</i> e <i>e-commerce</i>, estratégias, ações e métricas;</li> <li>▪ caracterizar os portais B2B, B2C, B2G, C2C, M2C, G2C e F2C;</li> <li>▪ avaliar as novas tecnologias digitais: 5G, IoT, <i>fintech</i>, API/SAS, <i>wearables</i>, <i>machine learning</i>, realidade aumentada, <i>machine learning</i>, <i>chatbot</i>, BOT, realidade aumentada e <i>vending machine</i>, redes sociais e <i>social selling</i>, e</li> <li>▪ explorar a lógica dos conceitos de cauda longa e <i>freeconomics</i> como fundamento para negócios digitais.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. *Tecnologia de informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MORAES, Felipe. *Transformação digital*. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- CAPOTE, Gart. *A jornada do cliente: guia essencial para entender clientes, desenvolver soluções, projetar experiências, repensar processos e prosperar*. Independently published, 2020.
- ITO, J.; HOWE, J. *Disrupção e inovação: como sobreviver ao futuro incerto*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- MALONE, M. S.; ISMAIL, S.; GEEST, Y. V.; YAMAGAMI, G. *Organizações exponenciais*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- MARÓSTICA, Eduardo. *Inteligência de mercado*. São Paulo: Cengage Learning, 2021.
- RIFKIN, J. *Sociedade com custo marginal zero*. 1. ed. São Paulo: M. Books, 2015.
- ROGER, D. L. *Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital*. São Paulo: Autêntica Business, 2017.
- YAMAGAMI, C. *Tecnologia não é tudo: entenda por que as pessoas são a verdadeira chave para a transformação digital do seu negócio*. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
13. Economia dos negócios	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Economia

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os principais elementos macro e microeconômicos que se relacionam diretamente com as atividades das empresas;</li> <li>▪ analisar e elaborar cenários macroeconômicos aplicados à economia como um todo e aos nichos de negócio das empresas;</li> <li>▪ avaliar a oportunidade e o risco das alternativas de investimento empresarial com base nos cenários econômicos elaborados e</li> <li>▪ interpretar e caracterizar o comportamento dos atores microeconômicos no mercado, de forma a coordenar as ações táticas e estratégicas da empresa.</li> </ul>

EMENTA
<p>Macroeconomia: indicadores. Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo. Inflação, índices de preço e suas aplicações. Atuação do Banco Central e sua influência sobre os negócios: política monetária, taxas de juros e regime de metas para a inflação. Elementos de macroeconomia aberta: taxas de câmbio, regimes cambiais e balanço de pagamentos. Comércio internacional: principais indicadores, mecanismos e instituições. Microeconomia: oferta, demanda e seus determinantes. Outras estruturas de mercado, oligopólios e defesa da concorrência.</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Macroeconomia: indicadores da atividade macroeconômica</b></p> <p>1.1. PIB nominal e PIB real</p> <p>1.2. Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo</p> <p>1.3. Caracterização das políticas macroeconômicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ descrever e comparar os principais indicadores de atividade econômica relacionados ao desempenho da economia;</li> <li>▪ diferenciar flutuações cíclicas de curto prazo do crescimento sustentado no longo prazo e</li> <li>▪ listar e analisar as políticas macroeconômicas enquanto conjunto de ferramentas de ação do setor público sobre o ambiente econômico de negócios.</li> </ul>

<p><b>2. Inflação, índices de preço e sua utilização</b></p> <p>2.1. Regime de metas para a inflação</p> <p>2.2. Inflação, índices de preço e sua utilização</p> <p>2.3. Regime de metas para a inflação</p> <p>2.4. Atuação do Banco Central e sua influência sobre os negócios</p> <p>2.5. Política monetária e oferta monetária</p> <p>2.6. Taxa básica de juros e regime de metas para a inflação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definir os conceitos de inflação, diferenciando os índices de preço mais relevantes sob a ótica do poder de compra;</li> <li>▪ descrever e criticar o regime de metas para a inflação, os seus indicadores, instrumentos e objetivos;</li> <li>▪ definir e analisar a política monetária e os mecanismos de oferta monetária;</li> <li>▪ analisar os aspectos que levam à definição da taxa básica de juros (Selic) e a sua relação com o regime de metas para a inflação e</li> <li>▪ demonstrar a relação entre a variação da Selic e os juros praticados nos mercados financeiros, com reflexos sobre negócios e empresas.</li> </ul>
<p><b>3. Elementos de macroeconomia aberta</b></p> <p>3.1. Taxa de câmbio e regime cambial</p> <p>3.2. Balanço de pagamentos</p> <p>3.3. Aspectos do comércio internacional: indicadores, mecanismos e instituições</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definir o campo da macroeconomia aberta;</li> <li>▪ analisar os conceitos de taxa de câmbio e regimes cambiais;</li> <li>▪ categorizar o balanço de pagamentos enquanto fonte de informação relevante sobre as relações econômicas internacionais de dada economia e</li> <li>▪ analisar os principais indicadores, mecanismos e instituições do comércio exterior bem como o seu papel na economia mundial.</li> </ul>
<p><b>4. Microeconomia: comportamentos e determinantes</b></p> <p>4.1. Oferta, demanda e equilíbrio em mercados competitivos</p> <p>4.2. Outras estruturas de mercado</p> <p>4.3. Oligopólios e defesa da concorrência</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ demonstrar os mecanismos de oferta e demanda no contexto de mercados e empresas;</li> <li>▪ analisar as condições de equilíbrio em mercados competitivos;</li> <li>▪ caracterizar estruturas de mercado concentrado, com foco em oligopólios e monopólios, e</li> <li>▪ analisar os mecanismos de defesa da concorrência e a sua relevância.</li> </ul>

#### **BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- GONÇALVES, A. C. *et al. Economia empresarial*. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- MANKIWI, N. G. *Introdução à economia*. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

#### **BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- VASCONCELOS, Marco Antonio S. *Economia: micro e macro*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
14. Gestão de tributos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Tributos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ empregar o conhecimento da legislação tributária nacional à gestão empresarial;</li> <li>▪ criar condições competitivas no mercado, com base nos impactos sobre a formação de preços do seu negócio e</li> <li>▪ elaborar o planejamento tributário da empresa para promover a sua otimização e economia fiscal.</li> </ul>

EMENTA
Sistema Tributário Nacional. Constituição do crédito tributário. Tributos inerentes à dinâmica empresarial. Sistemáticas de tributação. Planejamento tributário.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. Conceito e classificação de tributos e garantias dos/as contribuintes</b> 1.1. Conceito de tributo e as suas espécies 1.2. Sistema Tributário Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a estrutura do cenário tributário brasileiro e as proteções garantidas ao/à contribuinte contra a força fiscal da Administração Pública.</li> </ul>
<b>2. Obrigação tributária e crédito tributário</b> 2.1. Opções de suspensão, extinção e exclusão do crédito tributário 2.2. Dívida ativa e responsabilidade tributária	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a constituição do crédito tributário;</li> <li>▪ reconhecer as opções de suspensão, extinção e exclusão do crédito tributário e</li> <li>▪ aprofundar os conceitos de dívida ativa e responsabilidade tributária.</li> </ul>

<p><b>3. Tributos inerentes à dinâmica empresarial</b></p> <p>3.1. Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS)</p> <p>3.2. Imposto sobre serviços de qualquer natureza (ISS)</p> <p>3.3. Imposto sobre produtos industrializados (IPI)</p> <p>3.4. Programa de integração social (PIS) e contribuição para o financiamento da seguridade social (Cofins)</p> <p>3.5. Imposto de renda incidente sobre pessoa jurídica (IRPJ)</p> <p>3.6. Contribuição social sobre o lucro líquido (CSLL)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer os tributos inerentes à vida empresarial e</li> <li>▪ compreender como tais tributos podem vir a impactar a sua atividade bem como as demais atividades empresariais desenvolvidas no Brasil.</li> </ul>
<p><b>4. Sistemáticas de tributação e planejamento tributário</b></p> <p>4.1. Lucro real, lucro presumido e Simples Nacional</p> <p>4.2. Planejamento tributário</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer as sistemáticas de tributação que podem impactar, diretamente, a carga tributária da empresa, tendo em vista a complexidade e a onerosidade dos tributos nacionais e</li> <li>▪ compreender o planejamento tributário e como pode ser empregado.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MACHADO, Hugo de Brito. *Curso de direito tributário*. 37. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.
- PAULSEN, Leandro. *Impostos federais, estaduais e municipais*. 10. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2016.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- MACHADO, Hugo de Brito. *Introdução ao planejamento tributário*. São Paulo: Malheiros, 2014.
- ROSA JUNIOR, Luiz Emygdio F. da. *Manual de direito tributário*. 2. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2012.
- TORRES, Ricardo Lobo. *Curso de direito financeiro e tributário*. 18. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2011.
- TORRES, Ricardo Lobo. *Planejamento tributário: elisão abusiva e evasão fiscal*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
15. Gestão integrada de custos e orçamento	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ categorizar os gastos da empresa utilizando os métodos de custeio por absorção e variável na tomada de decisão;</li> <li>▪ analisar o ponto de equilíbrio quando da tomada de decisão;</li> <li>▪ recomendar o melhor tipo de orçamento tendo em vista as necessidades de planejamento financeiro;</li> <li>▪ elaborar as planilhas para a coleta das informações dos orçamentos operacional e financeiro;</li> <li>▪ elaborar os principais relatórios contábeis projetados a partir das premissas orçamentárias;</li> <li>▪ comparar o orçado ao realizado para preparação dos relatórios das variações comerciais e operacionais, e</li> <li>▪ recomendar, a partir dos relatórios de controle orçamentário, as ações corretivas para alcance das metas do planejamento.</li> </ul>

EMENTA
<p>Classificação contábil aplicada à contabilidade de custos (custo, despesa, investimento, ganho, perda, gasto, desembolso, gastos fixos, gastos variáveis, semifixos e semivariáveis, gastos diretos e indiretos). Tomada de decisão utilizando métodos de custeio (variável e absorção) e ponto de equilíbrio. Orçamento empresarial como instrumento de gestão. Orçamento operacional e financeiro. Orçamento dos principais relatórios contábeis (demonstração do resultado do exercício – DRE, fluxo de caixa – FC e balanço patrimonial – BP) e a sua utilização como ferramenta de controle.</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Conceitos e classificação de custos</b></p> <p>1.1. Origem, evolução e objetivos da contabilidade de custos</p> <p>1.2. Conceituação de gastos, custos, despesas, investimentos e perdas</p> <p>1.3. Custos apropriados em relação ao critério de alocação: direto ou indireto</p> <p>1.4. Custos apropriados em relação ao volume de produção ou nível de atividade: fixo, variável e semivariável</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ categorizar os gastos utilizados na contabilidade de custos e</li> <li>▪ aplicar a categorização à apuração de custos.</li> </ul>

<p><b>2. Métodos de custeio</b></p> <p>2.1. Características do custeio por absorção</p> <p>2.2. Características do custeio variável</p> <p>2.3. Análise da relação custo-volume-lucro</p> <p>2.4. Determinação do ponto de equilíbrio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar os custos e utilizar os métodos de custeio para tomada de decisão;</li> <li>▪ aplicar a análise do ponto de equilíbrio quando da tomada de decisão;</li> <li>▪ comparar os dois métodos de custeio: por absorção e variável, e</li> <li>▪ analisar a relação custo-volume-lucro para determinação do ponto de equilíbrio.</li> </ul>
<p><b>3. Orçamento empresarial</b></p> <p>3.1. Definição de orçamento</p> <p>3.2. Tipos de orçamento</p> <p>3.3. Vantagens e limitações</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender os tipos de orçamento e as suas aplicações;</li> <li>▪ planejar o processo orçamentário em todas as suas etapas e</li> <li>▪ analisar o melhor tipo de orçamento para cada empresa, a partir das necessidades da gestão financeira.</li> </ul>
<p><b>4. Planejamento orçamentário</b></p> <p>4.1. Planejamento orçamentário</p> <p>4.2. Orçamento operacional</p> <p>4.3. Orçamento financeiro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ criar as planilhas com as informações do orçamento operacional e financeiro;</li> <li>▪ elaborar o orçamento operacional e financeiro, e</li> <li>▪ elaborar os principais relatórios contábeis a partir das premissas orçamentárias.</li> </ul>
<p><b>5. Controle orçamentário</b></p> <p>5.1. Orçado <i>versus</i> realizado</p> <p>5.2. Variações operacionais</p> <p>5.3. Variações comerciais</p> <p>5.4. Relatório de gestão orçamentária</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar o orçado <i>versus</i> o realizado do orçamento empresarial;</li> <li>▪ analisar as variações operacionais e comerciais, e</li> <li>▪ elaborar relatórios de controle orçamentário, criticar e justificar as variações.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- COELHO, Fabiano; PONTES, Ronaldo. *Orçamento e controle*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- PINTO, Alfredo A. *et al. Gestão de custos*. 4. ed. Rio de Janeiro. FGV, 2018.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ATKINSON, A. Anthony *et al. Contabilidade gerencial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- JIAMBALVO, James. *Contabilidade gerencial*. 3. ed. São Paulo: LTC, 2020.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
16. Auditoria das demonstrações financeiras	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Controladoria e auditoria

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ balizar tomadas de decisão a partir de demonstrações contábeis;</li> <li>▪ adotar no exercício da função as características éticas, comportamentais e técnicas, de acordo com o conjunto de normas internacionais de auditoria;</li> <li>▪ aplicar os procedimentos de auditoria já consagrados;</li> <li>▪ emitir opinião sobre as demonstrações contábeis auditadas e</li> <li>▪ documentar todo o trabalho de auditoria.</li> </ul>

EMENTA
<p>Conceitos gerais de auditoria. Normas de auditoria independente. Responsabilidades do/a auditor/a. Desenvolvimento do trabalho de auditoria. Evidenciação dos trabalhos de auditoria. Parecer dos/as auditores/as independentes.</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
conteúdos	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Noções gerais de auditoria</b></p> <p>1.1. Breve relato histórico sobre a auditoria independente</p> <p>1.2. Campo de atuação e modalidades de auditoria</p> <p>1.3. Trabalhos de auditoria: supervisão e qualidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer as origens e a evolução da auditoria nos contextos brasileiro e internacional;</li> <li>▪ descrever os objetivos e a razão econômica da auditoria independente;</li> <li>▪ compreender as principais diferenças e aplicações das diversas modalidades de auditoria;</li> <li>▪ compreender os serviços de auditoria existentes e como são prestados, e</li> <li>▪ compreender como são exercidos a supervisão e o controle dos serviços de auditoria, reconhecendo a sua importância para a emissão das opiniões (pareceres de auditoria) sobre a adequação das demonstrações contábeis.</li> </ul>

<p><b>2. Normas de auditoria independente</b> 2.1. Auditoria: normas e organismos de regulação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer os órgãos profissionais e os agentes reguladores (nacionais e internacionais) que exercem influência sobre o trabalho realizado por auditores/as independentes e</li> <li>▪ compreender as normas que devem ser observadas para que a auditoria tenha utilidade e valor legal.</li> </ul>
<p><b>3. Planejamento e execução da auditoria independente</b> 3.1. Ciclo operacional do trabalho 3.2. Ambientes contábeis informatizados 3.3. Programas de auditoria 3.4. Fraudes e erros: principais características</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer as fases iniciais da auditoria independente;</li> <li>▪ conhecer o processo de auditoria e a sua evolução nos últimos 20 anos;</li> <li>▪ reconhecer a necessidade de informatização do processo de auditoria para que se realize o trabalho com maior rapidez e segurança, e com menores custos, e</li> <li>▪ conhecer o processo de planejamento de auditoria para ter o máximo de eficiência na auditoria realizada.</li> </ul>
<p><b>4. Evidenciação dos trabalhos de auditoria independente</b> 4.1. Ambiente de controle interno: modalidades de avaliação 4.2. Papéis de trabalho 4.3. Opinião do/a auditor/a independente (relatórios)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar as características do sistema de controles internos e a avaliação dos/as auditores/as quanto à sua qualidade e à sua eficácia para determinar a extensão e a profundidade dos testes de auditoria, e</li> <li>▪ identificar as modalidades de evidências do trabalho do/a auditor/a independente para emitir opinião independente sobre a fidedignidade das demonstrações contábeis.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GRAMLING, Audrey A.; RITTENBERG, Larri E.; JOHNSTONE, Karla M. *Auditoria*. São Paulo: Centage Learning, 2011.
- LONGO, Cláudio Gonçalves. *Manual de auditoria e revisão das demonstrações financeiras: novas normas brasileiras e internacionais*. São Paulo: Atlas, 2013.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. *Auditoria*. São Paulo: Atlas, 2002.
- IBRACON. *História da auditoria no Brasil*. São Paulo: Ibracon, 2009.
- SANTI, Paulo Adolpho. *Introdução à auditoria*. São Paulo: Atlas, 1988.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
17. <i>Valuation</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar os aspectos fundamentais nos processos de avaliação de empresas, considerando a diferença entre valor e preço;</li> <li>▪ identificar e avaliar as variáveis, riscos e demais fatores que impactam o cálculo do custo de capital dos investimentos;</li> <li>▪ aplicar e avaliar os principais indicadores de performance do negócio para fins de monitoramento de desempenho histórico e <i>valuation</i> e</li> <li>▪ realizar análises e avaliações de ativos.</li> </ul>

EMENTA
<p>Fundamentos de avaliação de empresas. Custo de capital dos investimentos. Influência da alavancagem financeira no custo de capital próprio. Indicadores de performance dos negócios. Principais métodos de avaliação de empresas e aspectos considerados no processo de fusões, aquisições e geração de valor.</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Fundamentos e considerações sobre <i>valuation</i></b> 1.1. Aspectos fundamentais em <i>valuation</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os fundamentos e os pontos a serem considerados no processo de avaliação de empresas;</li> <li>▪ avaliar o objetivo de cada etapa do processo de avaliação;</li> <li>▪ identificar a diferença entre o valor de um ativo e a sua cotação e</li> <li>▪ reconhecer o objetivo das fusões e aquisições bem como a utilidade das opções reais nesse contexto.</li> </ul>
<p><b>2. Custos de capital para fins de <i>valuation</i></b> 2.1. Custo de capital dos acionistas 2.2. Custo de capital dos investidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ descrever os conceitos de risco sistêmico e risco não sistêmico;</li> <li>▪ identificar, na prática, cada componente do modelo de precificação de ativos (CAPM) para estimação do custo de capital dos acionistas;</li> <li>▪ avaliar os efeitos da alavancagem financeira no cálculo do custo de capital dos/as acionistas;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ calcular o custo de capital dos/as acionistas para empresas sediadas no Brasil;</li> <li>▪ calcular o custo de capital dos/as investidores/as considerando parte do financiamento com o capital de terceiros e</li> <li>▪ explicar os conceitos de estrutura ótima de capital e geração de valor.</li> </ul>
<p><b>3. Indicadores de performance do negócio</b></p> <p>3.1. Como calcular e analisar os indicadores de performance do negócio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os conceitos relacionados aos resultados operacional e líquido;</li> <li>▪ reconhecer o significado do termo Ebitda;</li> <li>▪ calcular os indicadores de retorno ROI e ROE;</li> <li>▪ calcular o indicador de valor econômico agregado (EVA<sup>®</sup>) e</li> <li>▪ avaliar os indicadores de performance dos negócios.</li> </ul>
<p><b>4. Avaliação de empresas</b></p> <p>4.1. Método de <i>valuation</i> com base nos fluxos de caixa descontados</p> <p>4.2. Método de <i>valuation</i> com base no MVA<sup>®</sup></p> <p>4.3. Método de <i>valuation</i> por múltiplos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diferenciar a avaliação com base na estimação do valor intrínseco da avaliação relativa;</li> <li>▪ avaliar os aspectos a serem considerados no processo de <i>valuation</i> com base nos fluxos de caixa descontados;</li> <li>▪ analisar os efeitos da inflação nas projeções dos fluxos de caixa dos negócios e os ajustes necessários para fins de <i>valuation</i> e</li> <li>▪ aplicar as metodologias estudadas às projeções e aos dados apresentados para fins de <i>valuation</i>.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ASSAF NETO, A. *Valuation: métricas de valor e avaliação de empresas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- SERRA, R. G.; WICKERT, M. *Valuation: guia fundamental e modelagem em Excel*. São Paulo: Atlas, 2019.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- DAMODARAN, A. *Avaliação de empresas*. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- MARTELANC, R.; PASIN, R.; PEREIRA, F. *Avaliação de empresas*. São Paulo: Pearson, 2012.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
18. <i>FGV business challenge</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

COMPETÊNCIAS
Aperfeiçoar as competências específicas que garantam a polivalência profissional nos novos mercados, a convivência participativa, a iniciativa, a liderança e a criatividade dos/as estudantes dos cursos de MBA Online da Fundação Getulio Vargas (FGV Online).

EMENTA
Oligopólio. Ferramentas de diagnóstico empresarial. Trabalho em equipe. Tomada de decisão. Desenvolvimento de estratégias. Metas. Melhoria contínua.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. Jogo de empresas SDE</b> 1.1. Dinâmica do jogo 1.2. Constituição da empresa 1.3. Recursos disponíveis 1.4. Como vencer o jogo 1.5. Decisões 1.6. Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar as ferramentas de diagnóstico empresarial;</li> <li>▪ entender o mecanismo de uma empresa;</li> <li>▪ trabalhar em equipe;</li> <li>▪ tomar decisão na atribuição executiva nas áreas de operações, finanças, marketing e recursos humanos;</li> <li>▪ aplicar os modelos teóricos de desenvolvimento de estratégias;</li> <li>▪ definir metas;</li> <li>▪ implementar objetivos e diretrizes por meio de tomada de decisões operacionais, de investimento e de negociação;</li> <li>▪ identificar lições aprendidas e</li> <li>▪ demonstrar a importância da implantação de melhoria contínua.</li> </ul>
<b>2. Modelo do negócio</b> 2.1. Mercado 2.2. Tecnologia de processo e produto 2.3. Pessoas 2.4. Finanças 2.5. Informações	
<b>3. Cadastramento dos/as alunos nas equipes do Jogo de Negócios SDE</b> 3.1. Distribuição de senhas provisórias por equipes 3.2. Acesso dos/as alunos/as para cadastramento	