

The background of the entire page is a photograph of a man with short dark hair, wearing a grey sweater over a light blue collared shirt. He is sitting at a desk, looking at a laptop screen with a slight smile. The image has a blue color overlay and is decorated with a network of glowing blue lines and nodes, along with some bokeh light effects. A dark blue diagonal shape is at the bottom right.

MBA EXECUTIVO: GESTÃO COM ÊNFASE EM LOGÍSTICA
E *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*
MBA *Online*

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

Desenvolver ações e estratégias para um negócio requer profundo conhecimento multidisciplinar. O **MBA Executivo: Gestão com Ênfase em Logística e *Supply Chain Management*** proporciona o desenvolvimento de competências como liderança, estratégia, capacidade de planejamento e tomada de decisão para as ações de logística e *supply chain*, habilidades fundamentais para o/a gestor/a que pretende especializar-se nessa área.

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 de logística e *supply chain*, proporcionando ao/à 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 outros/as 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 Logística e *Supply Chain Management*** é ideal para quem quer flexibilidade de tempo e local de estudo, sem perder a vantagem de interagir e trabalhar colaborativamente com outros/as 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 uso eficiente de dados e informações;
- utilizar a tecnologia para ganho de produtividade e acesso eficiente de mercados;
- liderar pessoas, negociando com efetividade e gerenciando conflitos;
- coordenar a gestão da cadeia de suprimentos desde o planejamento até a implantação;
- mapear processos, mensurando e controlando resultados, e propor ações corretivas e de melhoria para processos;
- racionalizar os processos logísticos;
- aplicar recursos estratégicos para aumentar a produtividade e
- identificar e reduzir custos logísticos.

PÚBLICO-ALVO

O **MBA Executivo: Gestão com Ênfase em Logística e *Supply Chain Management*** é recomendado para profissionais que:

- atuam ou pretendem atuar na área da gestão empresarial em funções gerenciais, executivas ou empreendedores e
- atuam ou desejam atuar no setor de logística e gestão da cadeia de suprimentos e buscam conhecimentos nessas áreas.

PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

Pré-requisitos:

- Tempo mínimo de conclusão da graduação – 2 anos* e
- 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 Logística e *Supply Chain Management*** 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, permitirem 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.

AValiação

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
Estratégia corporativa e de negócios	24h/a
Liderança e gestão de equipes	24h/a
Estratégias de marketing	24h/a
Gestão de projetos	24h/a
Gestão da cadeia de suprimento	24h/a
Logística do varejo	24h/a
Custos logísticos	24h/a
Aspectos tributários na cadeia de suprimento	24h/a
Empreendedorismo e gestão da inovação	24h/a
Finanças corporativas	24h/a
Transformação digital	24h/a
Economia dos negócios	24h/a
<i>Procurement</i> e desenvolvimento de fornecedores	24h/a
Gestão da produção e das operações logísticas	24h/a
Transporte e distribuição	24h/a
Logística internacional	24h/a
<i>FGV business challenge</i>	24h/a

DETALHAMENTO DAS DISCIPLINAS

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

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de setores específicos	Serviços

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

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"> apresentar múltiplas habilidades, favorecendo a transdisciplinaridade, e ampliar o <i>networking</i> nos diferentes cursos de MBA Online.
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"> Apresentação Realizando apresentações criativas Elaborando um portfólio Desenvolvimento <i>storytelling</i> Fazendo um <i>pitch</i> 	
Desafio 2 <ul style="list-style-type: none"> Apresentação <i>Environmental, social and governance</i> (ESG) Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) e Agenda 2030 <i>Compliance versus governança</i> 	

<ul style="list-style-type: none">▪ Filantropia <i>versus</i> responsabilidade socioambiental▪ <i>Greenwashing</i>▪ Empreendedorismo social	
Desafio 3 <ul style="list-style-type: none">▪ Apresentação▪ Ética e sustentabilidade nas empresas▪ <i>Compliance</i>	

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. Estratégia corporativa e de negócios	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ determinar a amplitude de atuação do negócio; ▪ tomar decisões estratégicas à luz dos desafios contemporâneos; ▪ construir o planejamento estratégico fundamentado na proposta de valor da empresa; ▪ 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 ▪ controlar a execução da estratégia com a implantação da gestão de resultados e uso de indicadores e metas.

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

<p>3. Diagnóstico empresarial</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"> ▪ conhecer os pontos fortes e fracos da organização; ▪ elaborar a cadeia de valor e o posicionamento estratégico; ▪ mapear as ameaças e as oportunidades nos fatores externos e propor cenários de futuro.
<p>4. Estruturação das estratégicas</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"> ▪ elaborar a Swot e analisar os fatores escritos ▪ conhecer os objetivos da organização; ▪ identificar indicadores para a organização; ▪ traçar metas para a organização; ▪ propor iniciativas para a organização; ▪ planejar a organização por meio do BSC; ▪ conhecer a metodologia OKR e utilizar as ferramentas 5W2H e GUT como plano de ação e forma de priorização.
<p>5. Estratégia de crescimento de negócios</p> <p>5.1. Estratégias de crescimento</p> <p>5.2. Novos modelos estratégicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ estruturar o crescimento ordenado da organização e ▪ conhecer modelos contemporâneos de estratégia.

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
3. Liderança e gestão de equipes	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Liderança

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

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>1. Liderança em tempos de mudança</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"> ▪ compreender os desafios da liderança em tempos de mudança constante; ▪ reconhecer as competências requeridas ao novo líder no contexto de constantes mudanças; ▪ identificar as ferramentas de liderança adequadas ao desenvolvimento de equipes em ambientes dinâmicos e ▪ reconhecer a complexidade do exercício da liderança em momentos de contínuas mudanças.

<p>2. Teorias e abordagens para a liderança</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"> ▪ conhecer a evolução do pensamento sobre liderança e as suas aplicações para o exercício da influência; ▪ reconhecer a importância da inteligência emocional e da gestão das emoções para o desempenho de equipes; ▪ explorar formas de influência e assertividade para mobilização dos integrantes da equipe e ▪ compreender a importância da prática da empatia e do <i>feedback</i> na gestão de equipes.
<p>3. Liderança e desenvolvimento de equipes</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"> ▪ reconhecer as características e os diferentes tipos de equipe nas organizações; ▪ identificar a importância da liderança no desenvolvimento de equipes; ▪ identificar os principais perfis e competências demandadas aos membros da equipe; ▪ propor planos de desenvolvimento à equipe e ▪ analisar os impactos da diversidade na formação de equipes.
<p>4. Liderança e motivação</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"> ▪ compreender a aplicabilidade das teorias motivacionais à gestão de pessoas e equipes; ▪ identificar os fatores que influenciam a satisfação, a motivação e o engajamento de equipes e ▪ reconhecer os efeitos positivos da delegação e do <i>empowerment</i> para líderes e liderados.

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
4. Estratégias de marketing	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e vendas	Marketing

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

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

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

<p>2. Comportamento do consumidor</p> <p>2.1. Diferenciação entre mercado consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos</p> <p>2.2. Psicologia do comportamento do consumidor</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"> ▪ reconhecer as diferenças entre mercado consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos; ▪ discutir as possíveis estratégias de segmentação dos mercados consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos; ▪ analisar o processo de compras de empresas, organizações sem fins lucrativos e governo; ▪ discutir os processos psicológicos que impactam o comportamento do consumidor; ▪ desenhar o mapa de empatia; ▪ identificar as principais estratégias de posicionamento e ▪ desenhar o mapa de posicionamento.
<p>3. Marketing mix</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"> ▪ diferenciar produtos de serviços; ▪ identificar a importância estratégica da diferenciação dos níveis de produto; ▪ reconhecer as principais decisões estratégicas de portfólio de produtos; ▪ identificar as etapas do ciclo de vida dos produtos e estratégias a serem adotadas em cada uma; ▪ conhecer as principais estratégias de marca; ▪ identificar as estratégias genéricas de formação de preço; ▪ compreender as principais estratégias de distribuição <i>omnichannel</i> e ▪ identificar as principais estratégias de promoção e comunicação.
<p>4. Marketing digital e relacionamento com os/as clientes</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"> ▪ diferenciar estratégias de elementos; ▪ planejar programas de relacionamento nas empresas; ▪ utilizar o <i>customer relationship management</i> (CRM); ▪ identificar as métricas de rentabilidade do/a cliente; ▪ utilizar as métricas para o cálculo de recência, frequência, valor e retenção, e ▪ diferenciar <i>outbound</i> e <i>inbound</i> marketing no ambiente contemporâneo.

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"> ▪ elaborar projetos de maneira tecnicamente fundamentada e com base em boas práticas; ▪ gerenciar projetos de maneira tecnicamente fundamentada e com base em boas práticas; ▪ identificar os fatores condicionantes do sucesso ou do fracasso de um projeto; ▪ analisar os domínios e princípios do gerenciamento de projetos, adequando os seus modelos, papéis e artefatos, e ▪ diagnosticar o tipo de contexto organizacional para aplicação de métodos preditivos, ágeis e híbridos.

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>1. Fundamentos de projeto, programa e portfólio</p> <p>1.1 Conceito e definição de um projeto</p> <p>1.2 Projeto x Programa x 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"> ▪ equalizar conceitos básicos a respeito de gerenciamento de projetos; ▪ identificar projeto, programa, portfólio; ▪ discutir os critérios de sucesso de um projeto ▪ diferenciar as estruturas segundo suas características e grau de autoridade do gerente de projetos
<p>2. Domínios e princípios de performance</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>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o grau de incerteza em projetos; ▪ analisar formas de medição de performance; ▪ compreender o valor e os benefícios gerados a partir das entregas do projeto;

<p>2.6. Abordagem do desenvolvimento e ciclo de vida</p> <p>2.7. Time</p> <p>2.8. <i>Stakeholders</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar o trabalho a ser feito no projeto; ▪ reconhecer o papel do planejamento em relação à necessidade de adaptação em cada projeto; ▪ analisar os critérios utilizados para adoção de diferentes abordagens e ciclos de vida (preditivo, iterativo, incremental, adaptativo, híbrido); ▪ compreender o papel da equipe e o seu grau de autonomia no projeto; ▪ reconhecer a importância dos <i>stakeholders</i> e as suas expectativas, e ▪ escolher, entre os diversos modelos, artefatos e ferramentas, o que melhor se adapta ao domínio do projeto.
<p>3. Gerenciamento de projetos preditivos</p> <p>3.1. Restrição tripla</p> <p>3.2. Demais áreas de conhecimento</p> <p>3.3. Integração</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos; ▪ relacionar as variáveis da restrição tripla; ▪ conhecer as principais ferramentas de planejamento e controle de projetos preditivos; ▪ conhecer os principais artefatos para projetos preditivos; ▪ simular o planejamento de um projeto preditivo e ▪ integrar as áreas com fins de planejamento e controle de um projeto preditivo.
<p>4. Gerenciamento de projetos ágeis</p> <p>4.1. Introdução à agilidade</p> <p>4.2. Práticas e métodos ágeis</p> <p>4.3. <i>Framework Scrum</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o contexto da agilidade no mundo contemporâneo; ▪ conhecer as principais práticas e métodos ágeis; ▪ simular o planejamento e a execução de um projeto ágil com base no <i>framework Scrum</i> e ▪ exercitar os papéis, artefatos e eventos Scrum.

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. *Agile practice guide*. Newton Square: PMI, 2018.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *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 da cadeia de suprimento	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Logística e operações

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ integrar atividades logísticas na cadeia de suprimentos de um projeto ou uma operação, considerando todos os componentes de uma <i>supply chain</i>; ▪ planejar operações na gestão da cadeia de suprimentos, considerando os pontos fortes e fracos da infraestrutura brasileira; ▪ adotar as principais ferramentas de apoio à gestão da cadeia de suprimentos, explorando as suas potencialidades, e ▪ identificar e propor soluções logísticas e de gestão de negócios, considerando as cadeias de suprimentos da organização e os desafios de mercado.

EMENTA
Gestão da cadeia de suprimentos. Infraestrutura logística brasileira. Tecnologia aplicada à gestão da cadeia de suprimentos. Funções de logística. Redes integradoras.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Logística e gestão da cadeia de suprimentos 1.1. Introdução à logística e à gestão da cadeia de suprimentos 1.2. Atividades primárias e atividades de apoio 1.3. Logística integrada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ explicar os fundamentos e as premissas da logística empresarial e da gestão da cadeia de suprimentos; ▪ descrever as principais atividades logísticas segundo a abordagem clássica e ▪ discutir os aspectos que envolvem a logística integrada.
2. Infraestrutura logística brasileira 2.1. Infraestrutura logística 2.2. Transportes 2.3. Terminais de transporte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ discutir a atual situação da infraestrutura logística brasileira e ▪ analisar os desafios dos modos de transporte, dos portos e dos aeroportos no Brasil.
3. Tecnologia aplicada à gestão da cadeia de suprimentos 3.1. Ferramentas tecnológicas em apoio à cadeia de suprimentos 3.2. Principais ferramentas tecnológicas utilizadas na cadeia de suprimentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as principais ferramentas tecnológicas utilizadas em uma cadeia de suprimentos e ▪ reconhecer as TICs como aliadas imprescindíveis da logística moderna.

4. Funções logísticas e redes integradoras

- 4.1. Funções logísticas
- 4.2. Redes integradoras

- destacar as principais funções logísticas e
- compreender o papel da logística como integradora da cadeia de suprimentos.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, J. C. *Gestão logística da cadeia de suprimentos*. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- NOVAES, A. G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
7. Logística do varejo	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Logística e operações

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar e identificar os fundamentos do comportamento de compra e consumo dos/as consumidores/as no cenário atual e no futuro; ▪ analisar a dinâmica do varejo e as suas especificidades de atuação, considerando o seu mercado, o seu setor, os/as seus/suas consumidores/as, a sua logística e as suas necessidades, e ▪ atuar, estrategicamente, no novo cenário do varejo, analisando o momento de transformação proporcionado pela mudança de contexto causada pela rápida evolução da tecnologia e das suas aplicações.

EMENTA
Comportamento de compras. Canais de venda. Intermediação dos canais de venda. Omnicanalidade. Gestão de estoques. Linha de produtos no varejo. Distribuição. Digitalização.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Comportamento de compras, canais e a sua intermediação 1.1. Compreendendo o/a <i>shopper</i> 1.2. Canais de vendas e distribuição 1.3. Intermediação do varejo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar o comportamento de consumo e as motivações do/a consumidor/a bem como as influências que pode sofrer nesse processo; ▪ analisar a evolução dos canais de venda e distribuição bem como a sua influência sobre o/a consumidor/a e as empresas e ▪ identificar o papel dos/as intermediários/as – em especial, dos/as varejistas/as – e o seu relacionamento com o/a consumidor/a.

<p>2. Omnicanalidade 2.1. Consumidor/a multicanal 2.2. Varejo <i>omnichannel</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as forças que moldam o/a novo/a consumidor/a e o seu comportamento de compra; ▪ avaliar as implicações da multicanalidade no comportamento de compra; ▪ analisar como o varejo deve moldar o seu relacionamento com esse/a novo/a consumidor/a e ▪ descrever a omnicanalidade, as suas premissas e os desafios pertinentes à sua implementação; ▪ entender o significado de canais de distribuição; ▪ compreender os critérios para a localização de pontos de vendas e de distribuição e ▪ analisar as principais redes varejistas em termos de localização de pontos de vendas e de distribuição.
<p>3. Gestão de estoques e linha de produtos no varejo 3.1. Planejamento e gestão de estoques no varejo 3.2. Definição de <i>mix</i> de produtos no varejo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar como as transformações impulsionadas pelo <i>e-commerce</i> estão influenciando a estrutura da logística de empresas fabricantes ou fornecedoras e de empresas varejistas e ▪ analisar as transformações impulsionadas pela evolução do varejo, considerando as novas formas de consumo, a gestão de estoques e a definição do <i>mix</i> de produtos.
<p>4. Distribuição e digitalização 4.1. Distribuição 4.2. Digitalização no varejo e implicações</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definir o conceito de digitalização de empresas; ▪ reconhecer como as tecnologias já estão sendo aplicadas no varejo e na sua logística no Brasil e no mundo e ▪ analisar os desafios inerentes à implantação da estratégia de digitalização nas empresas.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BERKHOUT, Constant. *A bíblia do varejo: estratégias de marketing e vendas para sobreviver à revolução no varejo e prosperar*. 1. ed. Belo Horizonte: Autêntica Business, 2020.
- GABRIEL, Martha; KISO, Rafael. *Marketing digital: conceitos, plataformas, estratégias*. São Paulo: Atlas, 2020.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.
- NOVAES, Antônio G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, avaliação e operação*. Rio de Janeiro: Gen Atlas, 2021.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- MATTAR, Najib F. N. *Administração de varejo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.
- SOLOMON, Michael R. *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. Porto Alegre: Bookman, 2016.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
8. Custos logísticos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Logística e operações

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenhar ou redesenhar uma rede logística; ▪ propor soluções logísticas observando as diversas abordagens de uma perspectiva de logística integrada e ▪ avaliar os custos logísticos sem enfraquecer o posicionamento competitivo das organizações.

EMENTA
Gestão de custos. Custos aplicados à logística. Tomada de decisão. Custos logísticos integrados à gestão estratégica. Rentabilidade multidimensional. BSC.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Gestão de custos 1.1. Custos logísticos 1.2. Classificação e comportamento dos custos 1.3. Outras abordagens de custos para fins gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os conceitos e os fundamentos de custos; ▪ classificar os custos corretamente; ▪ analisar o comportamento dos custos; ▪ determinar a margem de contribuição e ▪ relacionar os custos das atividades aos recursos utilizados.
2. Custos aplicados à logística 2.1. Método de custeio ABC e ABC fator tempo 2.2. Custos logísticos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os métodos de custeio ABC e ABC fator tempo e ▪ planejar os custos aplicados à logística.
3. Tomada de decisão aplicada a custos logísticos 3.1. <i>trade-offs</i> de custos logísticos 3.2. <i>trade-offs</i> dos custos logísticos e desempenho econômico-financeiro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os <i>trade-offs</i> de custos logísticos e ▪ analisar o impacto dos <i>trade-offs</i> dos custos logísticos no desempenho econômico-financeiro das organizações.

<p>4. Custos logísticos e integração com a gestão estratégica e econômico-financeira</p> <p>4.1. análise da rentabilidade multidimensional</p> <p>4.2. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) e indicadores de desempenho na logística</p> <p>4.3. Valor econômico agregado e logística</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as formas de analisar a rentabilidade multidimensional, abordando produtos, região, canal e cliente, e ▪ relacionar os custos logísticos à gestão estratégica e econômico-financeira das organizações.
---	---

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- AMARAL, Juliana V. *Trade-offs custos logísticos*. 2012. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- ATKINSON, Anthony; BANKER, Rjiv D.; KAPLAN Robert S.; YOUNG, S. Mark. *Contabilidade gerencial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- PADOVEZE, Clóvis L. *Contabilidade de custos: teoria, prática, integração com sistemas de informações (ERP)*. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BLOCHER, Edward; CHEN, Kung H.; COKINS, Gary; LIN, Thomas W. *Gestão estratégica de custos*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- DELORS, Jacques (pres.). *Educação: um tesouro a descobrir*. Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. Tradução de Guilherme João de Freitas Teixeira. Brasília: Unesco, jun. 2010.
- FARIA, Ana Cristina de; COSTA, Maria de Fátima da. *Gestão de custos logísticos*. Rio de Janeiro: Atlas, 2005.
- KAPLAN, Robert S.; ANDERSON, Steve. *Custeio baseado em atividade e tempo: o caminho mais prático e eficaz para aumentar a lucratividade*. São Paulo: Campus, 2007.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
9. Aspectos tributários na cadeia de suprimento	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Logística e operações

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar a relevância na cadeia de suprimentos do modelo utilizado no Brasil para cobrança de II, IPI, ICMS, ISS, PIS e Cofins; ▪ identificar os principais impostos que recaem sobre a cadeia de suprimentos; ▪ aplicar a metodologia de cálculo dos impostos e os benefícios que podem ser obtidos no comércio exterior; ▪ elaborar estratégias que permitam a uma empresa reduzir a carga tributária por meio da gestão de tributos e do seu <i>market share</i>; ▪ analisar o impacto do PIS, da Cofins e do ICMS sobre o custo dos produtos e sobre o resultado da empresa e ▪ identificar os meios para a redução de impostos municipais e custos logísticos, reconhecendo a estrutura básica de cobrança do ISS.

EMENTA
Sistema tributário nacional. Impostos: produtos industrializados, importação e operações financeiras. PIS. Cofins. ICMS. ISS.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Estrutura básica do sistema tributário nacional</p> <p>1.1 Tributos cobrados no Brasil</p> <p>1.2 Tributos por dentro e por fora</p> <p>1.3 Métodos cumulativo e não cumulativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer os impostos e as contribuições que afetam o processo produtivo nas empresas e que influenciam, intensamente, a logística para integrar a cadeia de suprimentos brasileira; ▪ analisar e diferenciar quando um imposto ou uma contribuição tem cobrança por dentro ou por fora e quando o tributo é cumulativo ou não cumulativo e ▪ identificar os tributos cobrados sobre o consumo de bens.

<p>2. Impostos sobre comércio exterior, IPI e IOF</p> <p>2.1 Imposto sobre produtos industrializados</p> <p>2.2 Imposto sobre importação</p> <p>2.3 Imposto sobre operações financeiras</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entender a cobrança do IPI nas atividades industriais, do II na importação de produtos e serviços do exterior e do IOF nas operações de crédito e de seguro; ▪ conhecer os elementos que caracterizam a industrialização para fins tributários e ▪ compreender o impacto dos demais tributos nas bases do II e do IPI.
<p>3. PIS e Cofins</p> <p>3.1 PIS e Cofins no método cumulativo</p> <p>3.2 PIS e Cofins no método não cumulativo</p> <p>3.3 Método misto e tributação monofásica</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender e diferenciar a vinculação entre a forma de tributação sobre o lucro e o método aplicado para as contribuições de PIS/Pasep e Cofins; ▪ entender o cálculo de PIS e Cofins nas empresas comerciais, nas indústrias e nas empresas de serviços envolvidas na cadeia de suprimentos e ▪ conhecer alguns casos específicos de tributação diferenciada de PIS e Cofins.
<p>4. ICMS: o principal imposto sobre a cadeia de suprimentos</p> <p>4.1 Estrutura básica de cobrança do ICMS</p> <p>4.2 Aplicação de alíquotas internas e interestaduais</p> <p>4.3 ICMS, substituição tributária e incentivos fiscais</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer a estrutura básica de cobrança do ICMS tanto nas vendas de mercadorias quanto na prestação dos serviços de transporte interestadual e intermunicipal; ▪ identificar a aplicação das alíquotas nas operações internas e, principalmente, nas operações interestaduais, seja para industrialização, seja para comercialização ou consumo, e ▪ compreender a aplicação do modelo de substituição tributária e a sua amplitude.
<p>5. ISS: o imposto dos municípios</p> <p>5.1. ISS: estrutura básica e controvérsia do local de cobrança</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a estrutura básica de cobrança do ISS e ▪ entender como funciona a cobrança do imposto nas operações em que o prestador e o tomador de serviço estão localizados em municípios diferentes.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: jan. 2020.
- PÊGAS, Paulo Henrique. *Manual de contabilidade tributária*. 9 ed. São Paulo: GEN-Atlas, 2017.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BASTOS, Werneck. *Impostos de importação, de exportação e outros gravames aduaneiros*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2007.
- NAVARO, Sacha Calmon. *Curso de direito tributário*. 6. ed. São Paulo: Forense, 2002.
- NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo E. V. *Curso prático de IRPJ e tributos conexos*. 14. ed. São Paulo: Frase, 2009.
- ROCHA, Paulo Cesar Alves. *Regulamento aduaneiro anotado com textos legais transcritos*. 7. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.
- WERNECK, Paulo. *Direito aduaneiro*. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

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

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Empreendedorismo

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

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
1. Conceitos e fundamentos do empreendedorismo 1.1. Conceitos e abordagens do empreendedorismo 1.2. <i>Effectuation x Causation</i> 1.3. Tipos de empreendedorismo 1.4. Processo empreendedor e barreiras ao empreendedorismo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecer os conceitos fundamentais do empreendedorismo e sua relação com a inovação; ▪ Reconhecer os diferentes tipos de empreendedorismo e suas respectivas estratégias ▪ Reconhecer os desafios e barreiras ao empreendedorismo
2. Cultura empreendedora e inovação 2.1. Barreiras e estratégias para construir uma cultura empreendedora favorável à inovação 2.2. Tipos de inovação (produto, processo, posição e posicionamento) e dimensões (incremental; ruptura; disruptiva)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar as principais estratégias para a construção de uma cultura favorável à inovação ▪ Conhecer os diferentes tipos de inovação ▪ Construir estratégias específicas para cada uma delas

<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>	
<p>3. Gestão da inovação</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"> ▪ Construir estratégias que potencializem o que as organizações realizam ao mesmo tempo que explorem novas oportunidades para inovar ▪ Estabelecer ações para desenvolver e gerir a inovação nas organizações promovendo diferenciais competitivos ▪ Reconhecer a relação entre inovação, os processos de mudança organizacional e a necessidade de adaptação das organizações ▪ Conhecer e explorar diferentes estratégias para a inovação, construindo parcerias e ações com clientes e parceiros
<p>4. Modelos de negócio</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 x Modelos de negócios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estruturar a lógica de criação, entrega e captura de valor de uma solução ▪ Construir modelos de negócio inovadores ▪ Identificar recursos (humanos, intelectuais, tecnológicos e físicos) necessários à implementação de soluções ▪ Identificar a etapa adequada para a construção de um plano de negócio

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.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation*. São Paulo: 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*. 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*. São Paulo: Alta 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.
- 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"> ▪ aplicar o conceito financeiro de valor ao processo decisório; ▪ aplicar o conceito de juros compostos à realidade dos negócios; ▪ avaliar o fluxo de caixa de um projeto de investimento e a sensibilidade às mudanças nas suas variáveis; ▪ analisar a viabilidade econômico-financeira de um projeto de investimento e ▪ escolher entre diferentes opções de financiamento e investimento, levando em conta o risco e o valor de um negócio.

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>1. Visão geral de finanças para gestores</p> <p>1.1. Conceituação de finanças 1.2. Funções do gestor financeiro 1.3. Geração de valor em finanças</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender os princípios básicos das finanças corporativas e ▪ reconhecer as funções do gestor financeiro.
<p>2. Regime de juros compostos</p> <p>2.1. Conceito e utilização 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"> ▪ conhecer os principais conceitos relacionados aos juros compostos; ▪ aplicar os conceitos de juros compostos às situações do dia a dia de um gestor e ▪ transformar taxas em operações de juros compostos.

<p>3. Determinação dos fluxos de caixa de um projeto de investimento</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"> ▪ conhecer os itens do fluxo de caixa de um projeto de investimento e ▪ projetar o fluxo de caixa do projeto de investimento.
<p>4. Métodos de análise de viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento</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"> ▪ calcular os principais indicadores de viabilidade econômico-financeira de um projeto e ▪ decidir a viabilidade econômico-financeira de um projeto utilizando os métodos de viabilidade.
<p>5. Fundamentos de avaliação de empresas</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"> ▪ compreender os principais conceitos de avaliação de empresas; ▪ compreender o processo de avaliação de uma empresa pelo método do fluxo de caixa descontado e ▪ avaliar a compra e a venda de ativos com o método do fluxo de caixa descontado.
<p>6. Relação risco <i>versus</i> retorno</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"> ▪ entender o conceito de risco em finanças e a sua metodologia de cálculo; ▪ compreender o indicador de risco relativo beta; ▪ analisar a relação entre o risco e o retorno dos acionistas utilizando o modelo do CAPM e ▪ analisar a relação entre o risco e o retorno da empresa por meio do modelo do CMPC.

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"> ▪ conhecer o ambiente e a importância da tecnologia da informação (TI) nas organizações; ▪ identificar tendências na criação de um ambiente propício à implementação da jornada de transformação digital e à criação de negócios digitais e ▪ estabelecer as competências necessárias aos diversos atores envolvidos na implementação da transformação digital.

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
1. TI nas organizações 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"> ▪ compreender a evolução e o contexto atual do uso da TI pelas organizações; ▪ reconhecer a importância da TI em várias questões organizacionais e ▪ avaliar a aplicação da TI para aumento de competitividade em determinado contexto organizacional.
2. Nova economia e <i>mindset</i> digital 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"> ▪ analisar diferenças e lacunas entre o crescimento linear, percebido em organizações tradicionais, e o crescimento exponencial, característico de organizações exponenciais; ▪ criar um ambiente propício para a transformação digital; ▪ avaliar como a TD pode contribuir para a melhoria da produtividade e da competitividade das organizações e ▪ compreender a importância da prática da empatia e do <i>feedback</i> na gestão de equipes para a implementação de uma efetiva TD.

<p>3. Transformação digital, inovação e competitividade</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"> ▪ diagnosticar oportunidades de transformação digital; ▪ compreender os riscos inerentes à TD e à inovação; ▪ analisar os possíveis impactos da TD na competitividade da organização; ▪ identificar as habilidades e competências necessárias para a TD e ▪ avaliar os diferentes impactos das inovações e da TD nas pessoas.
<p>4. Elementos e tendências de transformação digital</p> <p>4.1 Comportamento e jornada do/a cliente</p> <p>4.2 Transformação da experiência do consumidor</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"> ▪ analisar a importância do <i>user experience</i> (UX/CX/UI) e os seus pilares: <i>customer centric</i> e <i>data driven</i>; ▪ comparar <i>e-business</i> e <i>e-commerce</i>, estratégias, ações e métricas; ▪ caracterizar os portais B2B, B2C, B2G, C2C, M2C, G2C e F2C; ▪ 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>, chatbot, BOT, realidade aumentada e <i>vending machine</i>, redes sociais e <i>social selling</i>, e ▪ explorar a lógica dos conceitos de cauda longa e <i>freeconomics</i> como fundamento para negócios digitais.

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"> ▪ identificar os principais elementos macro e microeconômicos que se relacionam diretamente com as atividades das empresas; ▪ analisar e elaborar cenários macroeconômicos aplicados à economia como um todo e aos nichos de negócio das empresas; ▪ avaliar a oportunidade e o risco das alternativas de investimento empresarial com base nos cenários econômicos elaborados e ▪ interpretar e caracterizar o comportamento dos atores microeconômicos no mercado, de forma a coordenar as ações táticas e estratégicas da empresa.

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>1. Macroeconomia: indicadores da atividade macroeconômica</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"> ▪ descrever e comparar os principais indicadores de atividade econômica relacionados ao desempenho da economia; ▪ diferenciar flutuações cíclicas de curto prazo do crescimento sustentado no longo prazo e ▪ listar e analisar as políticas macroeconômicas enquanto conjunto de ferramentas de ação do setor público sobre o ambiente econômico de negócios.

<p>2. Inflação, índices de preço e sua utilização</p> <p>3.1. Regime de metas para a inflação</p> <p>3.2. Inflação, índices de preço e sua utilização</p> <p>3.3. Regime de metas para a inflação</p> <p>3.4. Atuação do Banco Central e sua influência sobre os negócios</p> <p>2.4 Política monetária e oferta monetária</p> <p>3.5. Taxa básica de juros e regime de metas para a inflação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definir os conceitos de inflação, diferenciando os índices de preço mais relevantes sob a ótica do poder de compra; ▪ descrever e criticar o regime de metas para a inflação, os seus indicadores, instrumentos e objetivos; ▪ definir e analisar a política monetária e os mecanismos de oferta monetária; ▪ 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 ▪ demonstrar a relação entre a variação da Selic e os juros praticados nos mercados financeiros, com reflexos sobre negócios e empresas.
<p>3. Elementos de macroeconomia aberta</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"> ▪ definir o campo da macroeconomia aberta; ▪ analisar os conceitos de taxa de câmbio e regimes cambiais; ▪ categorizar o balanço de pagamentos enquanto fonte de informação relevante sobre as relações econômicas internacionais de dada economia e ▪ analisar os principais indicadores, mecanismos e instituições do comércio exterior bem como o seu papel na economia mundial.
<p>4. Microeconomia: comportamentos e determinantes</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"> ▪ demonstrar os mecanismos de oferta e demanda no contexto de mercados e empresas; ▪ analisar as condições de equilíbrio em mercados competitivos; ▪ caracterizar estruturas de mercado concentrado, com foco em oligopólios e monopólios, e ▪ analisar os mecanismos de defesa da concorrência e a sua relevância.

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. <i>Procurement</i> e desenvolvimento de fornecedores	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Logística e operações

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ diferenciar as tratativas comerciais de compras nas modalidades FOB e CIF; ▪ decidir entre as estratégias de centralização e descentralização dos suprimentos; ▪ escolher fornecedores aderentes às necessidades e aos objetivos estratégicos da organização; ▪ decidir acerca dos parâmetros para a gestão de estoques e ▪ elaborar um plano de logística de suprimentos.

EMENTA
Logística de suprimentos. Tratativa comercial no suprimento. Tipos de suprimento. Tratamento de fornecedores. Gestão de estoques. Tendências na logística de suprimentos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Alternativas para o suprimento de insumos e serviços necessários às organizações</p> <p>1.1 Base conceitual sobre logística de suprimentos</p> <p>1.2 Tratativa comercial no suprimento</p> <p>1.3 Tipos de suprimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a necessária interface com a atividade de compras; ▪ conhecer as estratégias para as tratativas comerciais com os fornecedores; ▪ identificar a correlação entre eficiência e vulnerabilidade, inerente a decisões sobre o canal de suprimentos, e ▪ conhecer os diferentes tipos de suprimentos e a estratégia de centralizá-los ou descentralizá-los.
<p>2. Tratamento de fornecedores</p> <p>2.1 Critérios para a escolha de fornecedores</p> <p>2.2 Método AHP para a escolha de fornecedores</p> <p>2.3 <i>Comakership</i> como forma de relacionamento com o fornecedor</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os elementos que sustentam uma adequada escolha de fornecedores; ▪ utilizar o método AHP para fundamentar a escolha de fornecedores e ▪ identificar as características do relacionamento <i>comakership</i>.

<p>3. Gestão de estoques na logística de suprimentos</p> <p>3.1. Problema dos estoques 3.2. Parâmetros para a gestão de estoques 3.3. Estoque de segurança</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o papel dos estoques de matéria-prima como um elemento de agregação de valores e geradores de custos; ▪ estabelecer os principais parâmetros para a gestão de estoques de matérias-primas e materiais e ▪ saber determinar, de modo fundamentado, o nível de estoque de segurança em ambientes reais, probabilísticos, e considerando os demais parâmetros da gestão de estoques.
<p>4. Tendências que impactam a logística de suprimentos</p> <p>4.1 <i>Milk run</i> como forma de suprimento enxuto 4.2 <i>Blockchain</i> e logística de suprimentos 4.3 <i>Servitização</i> na logística de suprimentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer as características de funcionamento do <i>milk run</i>, um sistema utilizado para gestão da logística de suprimentos enxuto; ▪ identificar as características e funcionalidades da <i>blockchain</i> e observar como uma logística de suprimentos se encaixa nesse novo formato e ▪ conhecer as características do processo de servitização e ser capaz de decidir entre adquirir ou não de um fornecedor o produto ou serviço oferecido pela organização.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BALLOU, R. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DIAS, M. A. *Administração de materiais: uma abordagem logística*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- TABOADA, C. *Gestão de tecnologia em logística*. Curitiba: Iesde, 2009.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BOWERSOX, D.; CLOSS, D. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MERLI, G. *Comakership: a nova estratégia para o suprimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- WANKE, P. *Gestão de estoques na cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2003. Coleção Coppead de Administração.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
15. Gestão da produção e das operações logísticas	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Logística e operações

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as atribuições de um/a gestor/a de produção e operações logísticas; ▪ estabelecer a relação entre o/a gestor/a de produção e operações logísticas e o/a gestor/a da cadeia de suprimentos bem como a necessária integração que existe entre essas áreas para a melhor fluidez da operação; ▪ identificar os indicadores de performance (KPIs) aplicáveis para medir a operação e verificar como podem melhorar o seu desempenho; ▪ analisar qual é a necessidade e quais são as formas possíveis de equilibrar a demanda e a produção por meio do planejamento de vendas e operações (S&OP) e ▪ apresentar os cálculos de planejamento de materiais, capacidade e recursos aplicáveis à produção e às operações bem como identificar os possíveis ganhos que podem ser obtidos a partir da sua utilização.

EMENTA
<p>Gestão da produção e de operações sob a ótica da cadeia de suprimento (<i>supply chain</i>). Indicadores-chave de desempenho (KPI) aplicáveis ao planejamento e controle da produção (PCP). Planejamento de vendas e operações (S&OP). Cálculos de planejamento de: materiais (MPS/MRP/DRP); capacidade (CRP); e materiais e capacidade (MRP-II).</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Gestão da produção e de operações sob a ótica da cadeia de suprimento (<i>supply chain</i>)</p> <p>1.1 Escopo das funções da gestão da produção e operações</p> <p>1.2 Interface com a cadeia de suprimentos</p> <p>1.3 Contribuições da gestão das operações na competitividade da cadeia de suprimentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o conceito e as funcionalidades da gestão da produção e das operações; ▪ identificar o impacto dessa gestão na cadeia de suprimentos (<i>supply chain</i>) e ▪ analisar como a gestão das operações pode contribuir para o aumento da competitividade na cadeia de suprimentos.

<p>2. Indicadores-chave de desempenho (KPI) aplicáveis ao planejamento e controle da produção (PCP)</p> <p>2.1 Medida de desempenho da cadeia de suprimentos: modelo Scor</p> <p>2.2 Kpis aplicáveis ao processo de PCP</p> <p>2.3 Monitoramento do desempenho da produção</p> <p>2.4 Melhoras no desempenho da produção a partir do monitoramento dos KPIs</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entender o significado e a importância dos indicadores-chave de desempenho (<i>key performance indicators</i> – KPIs); ▪ identificar os indicadores aplicáveis ao planejamento e controle da operação (PCP); ▪ compreender o PCP por meio dos indicadores de performance e ▪ discutir como o desempenho da produção pode ser melhorado por meio da mensuração dos KPIs.
<p>3. Planejamento de vendas e operações (S&OP)</p> <p>3.1 Equilíbrio entre venda e capacidade produtiva</p> <p>3.2 Análise das integrações vertical e horizontal com o S&OP</p> <p>3.3 Impacto no desempenho da organização</p> <p>3.4 Ferramentas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o significado e a importância do planejamento de vendas e operações (<i>sales and operations planning</i> – S&OP) para as organizações; ▪ analisar as possíveis integrações verticais e horizontais que ocorrem no planejamento dos negócios e ▪ discutir o desempenho de organizações a partir da implantação do S&OP no ambiente.
<p>4. Cálculos de planejamento</p> <p>4.1 Materiais (MPS/MRP/DRP)</p> <p>4.2 Capacidade (CRP)</p> <p>4.3 Materiais e capacidade (MRP-II)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a metodologia de cálculos de planejamento de recursos (<i>manufacturing resources planning</i> – MRP-II), capacidade (<i>capacity requirement planning</i> – CRP) e materiais em geral (<i>master plan schedule</i> – MPS, <i>material requirement planning</i> – MRP e <i>distribution requirement planning</i> – DRP); ▪ simular os cálculos de planejamento desses sistemas e ▪ analisar o ganho de desempenho por parte das organizações após a aplicação desses cálculos nas suas rotinas.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BOWERSOX, D.; CLOSS, D.; David J.; COOPER, M.; BOWERSOX, J. *Gestão da logística e da cadeia de suprimentos*. Porto Alegre: Bookman, McGraw-Hill, 2014.
- KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. *Administração da produção e operações*. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da produção*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- HEIZER, J.; RENDER, B. *Administração de operações*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
16. Transporte e distribuição	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Logística e operações

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ estruturar e executar uma eficiente logística de distribuição física, de forma que esta contribua para um melhor posicionamento competitivo da organização; ▪ selecionar o modal de transporte mais adequado para um canal de distribuição física de produtos; ▪ estabelecer as características de um operador logístico e os benefícios que a sua contratação pode trazer; ▪ determinar as necessidades de se utilizarem centros de distribuição dentro de um canal de distribuição física de produtos, sabendo definir o tipo de armazém e estabelecer a sua localização; ▪ utilizar a tecnologia de identificação por radiofrequência (RFID) em um canal de distribuição física de produtos; ▪ identificar os impactos ocasionados pelo <i>e-commerce</i> nas estruturas de um canal de distribuição física urbano e ▪ realizar a avaliação do desempenho logístico de um canal de distribuição física de produtos bem como dos seus processos.

EMENTA
Sistema de distribuição física de produtos. Processo logístico de transporte. Processo logístico de armazém. RFID – utilização na distribuição física de produtos. Soluções logísticas em ambiente de comércio eletrônico. Avaliação do desempenho logístico.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Sistema de distribuição física de produtos 1.1 Base conceitual sobre a distribuição física de produtos 1.2 Problemas na configuração de um canal de distribuição física de produtos 1.3 Problemas na operacionalização de um canal de distribuição física de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a necessária relação entre as áreas de logística e marketing; ▪ conhecer os princípios que fundamentam os trabalhos com um canal de distribuição física de produtos; ▪ definir os problemas relacionados à construção de um canal de distribuição física de produtos e projetar soluções e

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definir os problemas relacionados à operacionalização de um canal de distribuição física de produtos e projetar soluções.
<p>2. Processo logístico de transporte</p> <p>2.1 Modais de transporte e as suas características: multimodalidade</p> <p>2.2 Infraestrutura viária do Brasil</p> <p>2.3 Operador logístico e roteirização de veículos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer os diferentes modos de transporte que podem fazer parte de um canal de distribuição, considerando a situação no Brasil; ▪ determinar quando um modal de transporte é apropriado para uso em um canal de distribuição específico; ▪ estabelecer as características de um operador logístico e os benefícios que a sua contratação pode trazer e ▪ conhecer os elementos básicos da roteirização de veículos e os impactos na melhora da eficiência do uso dos meios de transporte, bem como os aspectos básicos dos principais métodos utilizados para realizar tal roteirização.
<p>3. Processo logístico de armazém</p> <p>3.1 Necessidades de armazéns</p> <p>3.2 Funções do armazém</p> <p>3.3 Processos logísticos do armazém</p> <p>3.4 WMS e localização de depósitos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever as necessidades do uso de armazéns em um canal de distribuição; ▪ definir as funções que um armazém deve realizar como parte integrante da logística de distribuição física; ▪ conhecer os processos logísticos realizados dentro de um armazém; ▪ definir os principais métodos que podem sustentar decisões sobre a localização de depósitos em um canal de distribuição e ▪ descrever como funciona um sistema de gerenciamento de armazéns (WMS).
<p>4. Tópicos especiais na distribuição física de produtos</p> <p>4.1 RFID e a sua utilização na distribuição física de produtos</p> <p>4.2 Soluções logísticas em ambiente de comércio eletrônico: o problema da última milha</p> <p>4.3 Avaliação do desempenho logístico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer as características do funcionamento da tecnologia de identificação por radiofrequência (RFID) e o seu uso dentro de um canal de distribuição física de produtos; ▪ caracterizar o funcionamento do processo chamado "a última milha" no contexto da distribuição física urbana em um ambiente de comércio eletrônico e

	<ul style="list-style-type: none">▪ realizar a avaliação do desempenho logístico de um canal de distribuição física de produtos bem como dos seus processos.
--	--

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BALLOU, R. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- NOVAES, A. G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- RODRIGUEZ, C. M. T. *Gestão de tecnologia em logística*. Curitiba: Iesde, 2009.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BOWERSOX, D.; CLOSS, D. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHOPRA, S.; MEINDL P. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações*. São Paulo: Pearson, 2004.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
17. Logística internacional	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Logística e operações

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ tomar decisões em relação a fontes de fornecimento e possibilidades de exportação, analisando o contexto global; ▪ efetivar uma operação internacional, considerando o processo logístico e de operações do comércio internacional, reconhecendo a importância do planejamento, da negociação e da coleta de informações; ▪ aplicar a lógica de formação de preços de exportação e importação, considerando custos logísticos e operacionais envolvidos, explorando os diferentes <i>incoterms</i> existentes, em busca da melhor solução competitiva e ▪ propor soluções logísticas e operacionais, considerando as necessidades da empresa e os desafios das operações internacionais.

EMENTA
Logística internacional. Habilitação. Negociação. Classificação fiscal NCM/SH. <i>Incoterms</i> – termos internacionais de comércio. Operações internacionais. Regimes aduaneiros internacionais.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Introdução à logística internacional 1.1 Logística internacional e mercado global 1.2 Importância do comércio exterior 1.3 Operações de exportação e importação 1.4 <i>Global sourcing</i> e a importância das parcerias nas operações internacionais 1.5 Apresentação do modelo do comércio exterior	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os conceitos fundamentais referentes à logística internacional e à sua aplicação e ▪ perceber a importância das parcerias internacionais para o desenvolvimento da organização além da fronteira.
2. Habilitação e negociação 2.1 Habilitação e regulação nas operações internacionais 2.2 Negociação 2.3 Classificação fiscal NCM/SH 2.4 <i>Incoterms</i> – termos internacionais de comércio 2.5 Formação de preços de exportação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar a importância da habilitação e da regulação dos participantes dos processos envolvidos nas operações internacionais e ▪ apresentar ferramentas de padronização de processos para uma negociação eficiente, aumentando o poder de competitividade da organização no cenário internacional.

<p>3. Logística e operações internacionais</p> <p>3.1 Preparação da carga 3.2 Transporte internacional 3.3 Seguros internacionais 3.4 Terminais e armazéns alfandegados 3.5 Logística aduaneira</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar a importância da preparação da carga e da contratação do transporte e dos seguros internacionais, bem como dos terminais e armazéns alfandegados que dão suporte às operações internacionais e de toda a logística aduaneira aplicada ao comércio internacional.
<p>4. Operações especiais em logística internacional</p> <p>4.1 Suporte às atividades produtivas 4.2 Suporte às atividades de transporte e ao armazenamento temporário 4.3 Suporte à manutenção e a serviços com utilização econômica</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os regimes aduaneiros especiais que dão suporte às atividades logísticas e ▪ conhecer as ferramentas utilizadas para a conquista de menores custos no reaparelhamento e no alcance de novos mercados como consequência do aumento da competitividade.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- DAVID, Pierre; STEEWART, Richard. *Logística internacional*. São Paulo: Cengage, 2010.
- LOPES, José Manoel Cortiñas; GAMA, Marilza. *Comércio exterior competitivo*. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.
- LUDOVICO, NELSON. *Logística de transportes internacionais*. São Paulo: Saraiva, 2010. v. 3.
- RODRIGUES, Paulo R. A. *Introdução aos sistemas de transporte no Brasil e à logística internacional*. 5. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2014.
- RODRIGUES, Paulo R. A.; FIGUEIREDO, Isabel B. D.; MENEZES, Julio E. S.; LUDOVICO, Nelson. *Gestão da logística internacional*. Rio de Janeiro: FGV, 2104.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- DIAS, Silvio Montes Pereira. *Levantamento e análise nas operações logísticas internacionais através dos portos do Rio de Janeiro*. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

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

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

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