

Proposta de Curso

Pós-Graduação *Lato Sensu*

Modelo Ênfase

NOME DO CURSO

MBA em Gestão Empresarial

CARGA HORÁRIA

432 horas

ESCOLA CERTIFICADORA

EBAPE

CÓDIGO DO CURSO

XMBAGE*21_01

DESCRIÇÃO DO CURSO

Desenvolver ações e estratégias para um negócio é uma ação que requer conhecimento variado e multidisciplinar. Sendo assim, o **MBA em Gestão Empresarial** proporciona ao aluno o desenvolvimento de várias competências, como liderança, estratégia, capacidade de planejamento e tomada de decisões importantes para a empresa.

COMPETÊNCIAS DO CURSO

O programa de MBA visa a especializar profissionais com competências mais complexas, isto é, com um conjunto de conhecimentos, habilidades e valores exigidos pelo mercado de trabalho. Dessa forma, a preocupação com a formação de profissionais altamente competentes leva ao questionamento sobre como os preparar.

São competências a serem desenvolvidas ao longo do curso:

- analisar o mercado, os clientes e os cenários macro e microeconômicos;
- propor soluções estratégicas geradoras de valor para a empresa;
- analisar a *saúde* econômico-financeira da empresa para tomada de decisões de investimento, maximizadoras da relação risco e retorno dos investidores;
- criar cultura e ambiente de inovação;
- tomar decisões fundamentadas com uso eficiente de dados e demais informação;
- utilizar a tecnologia para ganho de produtividade e acesso eficiente de mercados;
- liderar pessoas, negociando com efetividade e gerenciando conflitos;
- identificar direitos básicos, práticas abusivas e sanções previstas na Lei nº 8078/90, assim como questões ligadas ao *compliance* e à proteção de dados;
- avaliar os riscos sociais, ambientais e de governança para as organizações;
- propor planos mitigadores de riscos – sociais, ambientais e de governança – para as organizações;
- coordenar a gestão da cadeia de suprimentos desde o seu planejamento até a sua implantação;
- mapear processos, mensurando e controlando resultados, e
- propor ações corretivas e de melhoria para processos.

PÚBLICO-ALVO

O **MBA em Gestão Empresarial** é recomendado para:

- profissionais que atuam ou pretendem atuar na área da Gestão Empresarial, em funções gerenciais ou executivas de empresas públicas/privadas e
- empreendedores que almejam abrir o seu próprio negócio.

PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

- Tempo mínimo de conclusão de graduação: 2 anos
- Tempo mínimo de experiência profissional: 3 anos

Maior experiência profissional pode reduzir a necessidade do tempo mínimo de formado. A matrícula nesse curso pode possuir como pré-requisitos de formação e de experiência profissional tempos mínimos superiores aos indicados. Consulte-nos para obter mais detalhes do curso.

METODOLOGIA

Os cursos do **Programa MBA da FGV** têm por objetivo estimular a reconstrução do conhecimento por meio da abordagem integrada entre teoria e prática, em consonância com os contextos econômicos, sociais e regionais onde os cursos são ministrados.

O conteúdo das disciplinas visa atingir objetivos de aprendizagem específicos, alinhados ao desenvolvimento das competências necessárias à prática profissional dos alunos.

Para apoiar a base teórica das aulas presenciais, os cursos contam com suporte de um ambiente virtual de aprendizagem, o *eClass*, por meio do qual o aluno pode acessar, a qualquer momento e em qualquer um dos seus dispositivos eletrônicos, o conteúdo da disciplina, fazendo uso irrestrito de reconhecidas bibliotecas virtuais. Além disso, o ambiente dá acesso a outras ferramentas que oferecem suporte ao processo de ensino-aprendizagem e facilitam a comunicação.

As atividades práticas são desenvolvidas com o apoio de estudos de caso, jogos de negócios e situações que permitem aos alunos simularem a vivência de experiências desafiadoras, encorajando-os a aplicar o seu conhecimento à resolução dos desafios propostos.

AVALIAÇÃO

A avaliação da aprendizagem tem papel fundamental no processo de reconstrução de conhecimento pelos alunos e, por isso, cada disciplina tem um instrumento avaliativo diferente. As avaliações construídas pelos professores possuem questões que abordam a aplicabilidade dos conceitos trabalhados em sala a contextos empresariais. Os instrumentos de avaliação utilizados visam não somente apoiar o diagnóstico do aprendizado mas também servir como ferramenta de reflexão para os alunos quanto à prática dos conceitos, a fim de capacitá-los para tomar melhores decisões como executivos.

DISCIPLINAS ISENTAS DE PROVA

As disciplinas abaixo possuem **trabalho** como instrumento avaliativo:

- Negociação e administração de conflitos
- Jogo de negócios e
- *Workshop* de soluções corporativas e de negócios.

MÓDULOS

Módulo Básico de Gestão	216 h/a
Módulo de Ênfase	216 h/a

MÓDULO BÁSICO DE GESTÃO

	disciplina	código	CH
1.	Estratégia corporativa e de negócios	M_ECN_21-24	24
2.	Estratégias de marketing	M_EM_21-24	24
3.	Economia dos negócios	M_EN_21-24	24
4.	Gestão de projetos	M_GP_21-24	24
5.	Liderança e gestão de equipes	M_LGE_21-24	24

6.	Transformação digital	M_TD_21-24	24
7.	Empreendedorismo e gestão da inovação	M_EGI_21-24	24
8.	Finanças corporativas	M_FC_21-24	24
9.	Jogo de negócios	M_JN_21-24	24

MÓDULO DE ÊNFASE			
disciplina		código	CH
10.	<i>Business analytics</i>	M_BA_21-24	24
11.	Análise das demonstrações contábeis	M_ADC_21-24	24
12.	Gestão integrada de custos e orçamento	M_GICO_21-24	24
13.	<i>Environmental, social e corporate governance</i>	M_ESCG_21-24	24
14.	Negociação e administração de conflitos	M_NAC_21-24	24
15.	<i>Supply chain management</i>	M_SCM_21-24	24
16.	Gestão de serviços	M_GS_21-24	24
17.	<i>Business process management</i>	M_BPM_21-24	24
18.	<i>Workshop</i> de soluções corporativas e de negócios	M_WSCN_21-24	24

PRÉ-REQUISITOS

Detalhamento da Estrutura Curricular

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
1. Estratégia corporativa e de negócios	24 h/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>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> determinar a amplitude de atuação do negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> conceito de estratégia; pensamento estratégico; administração estratégica e alinhamento estratégico e definição de missão e visão, valores, política e diretrizes.
<ul style="list-style-type: none"> tomar decisões estratégicas à luz dos desafios contemporâneos. 	<ul style="list-style-type: none"> análise do ambiente externo: cenários prospectivos, oportunidades e ameaças; análise competitiva; análise do ambiente interno: recursos, capacidades e competências; análise da cadeia de valor; análise de mapa de empatia; 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 e

	<ul style="list-style-type: none"> modelos estratégicos contemporâneos voltados para o crescimento do negócio.
<ul style="list-style-type: none"> diagnosticar as oportunidades e ameaças no mercado e construir o planejamento estratégico com base na proposta de valor da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> análise do ambiente externo: cenários prospectivos, oportunidades e ameaças; análise competitiva; análise do ambiente interno: recursos, capacidades e competências; pontos fortes e fracos matriz Swot e desenvolvimento de estratégias; objetivos estratégicos, desenvolvimento de estratégias e planos de ação por meio das ferramentas de implementação das estratégias (5W2H, GUT, etc.) e modelos estratégicos contemporâneos voltados para o crescimento do negócio.
<ul style="list-style-type: none"> analisar a empresa de forma sistêmica, visando à integração das áreas estratégica, tática e operacional, e gerando valor para o negócio nos curto e médio prazos. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>balanced scorecard</i> (BSC), <i>objectives and key results</i> (OKRs) e outras ferramentas estratégicas para monitoramento e tomada de decisão.
<ul style="list-style-type: none"> controlar a execução da estratégia com a implantação da gestão de resultados e o uso de indicadores e metas. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>balanced scorecard</i> (BSC), <i>objectives and key results</i> (OKRs) e outras ferramentas estratégicas para monitoramento e tomada de decisão e modelos estratégicos contemporâneos voltados para o crescimento do negócio.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Desafios da gestão estratégica no Brasil 1.1. Mundo dos negócios 1.2. Evolução do conceito de gestão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> compreender o atual estágio de competitividade dos mercados e os desafios dos gestores estratégicos.
2. Definição dos fundamentos do negócio 2.1. Definição da missão 2.2. Definição da visão 2.3. Definição dos valores	<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.
3. Diagnóstico empresarial 3.1. Diagnóstico interno 3.2. Posicionamento estratégico e cadeia de valor	<ul style="list-style-type: none"> conhecer os pontos fortes e fracos da organização; elaborar a cadeia de valor e o posicionamento estratégico;

3.3.Diagnóstico externo 3.4.Projeção de cenários	<ul style="list-style-type: none"> mapear as ameaças e as oportunidades nos fatores externos e propor cenários de futuro.
4. Estruturação das estratégias 4.1.SWOT 4.2.Definição de objetivos 4.3.Definição de metas 4.4.Definição de indicadores 4.5.Definição de iniciativas 4.6. <i>Balanced scorecard</i> 4.7.OKRs – <i>objectives and key results</i> 4.8.Plano de ação e priorização 4.9. Ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT	<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.
5. Estratégia de crescimento de negócios 5.1.Estratégias de crescimento 5.2.Novos modelos estratégicos	<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: Editora 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
2. Estratégias de marketing	24 h/a

área	subárea
MARKETING E VENDAS	MARKETING

COMPETÊNCIA
<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 clientes no ambiente digital. Fatores exógenos e endógenos que compõem o ambiente de marketing.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> aplicar os principais elementos estruturais do marketing ao processo de decisão estratégica de negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> composto de marketing.
<ul style="list-style-type: none"> diagnosticar os elementos constitutivos dos ambientes de marketing como elementos de criação de valor para a empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> fatores exógenos e endógenos que compõem o ambiente de marketing.
<ul style="list-style-type: none"> aplicar as técnicas de administração de marketing nas organizações de diferentes portes, indústrias e naturezas (pública, privada e terceiro setor). 	<ul style="list-style-type: none"> estratégias de segmentação e comportamento dos consumidores individuais e organizacionais, e estratégias de posicionamento.
<ul style="list-style-type: none"> construir políticas e estratégias de marketing que contemplem o ambiente digital. 	<ul style="list-style-type: none"> reconfiguração das políticas de estratégias de marketing e relacionamento com os clientes no ambiente digital.

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 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 clientes</p> <p>4.5. Régua 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 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: Editora 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
3. Economia dos negócios	24 h/a

área	subárea
ECONOMIA E FINANÇAS	ECONOMIA

COMPETÊNCIA
<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>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM O CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> identificar os principais elementos macro e microeconômicos que se relacionam diretamente com as atividades das empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> macroeconomia: indicadores; microeconomia: oferta, demanda e seus determinantes e Banco Central e sua influência sobre os negócios: política monetária, taxas de juros e regime de metas para a inflação.
<ul style="list-style-type: none"> analisar e elaborar cenários macroeconômicos aplicados à economia como um todo e aos nichos de negócio das empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> macroeconomia: indicadores; flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo; inflação, índices de preço e suas aplicações, e macroeconomia aberta: taxas de câmbio, regimes cambiais e balanço de pagamentos
<ul style="list-style-type: none"> avaliar a oportunidade e o risco das alternativas de investimento empresarial com base nos cenários econômicos elaborados. 	<ul style="list-style-type: none"> flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo; inflação, índices de preço e suas aplicações; microeconomia: oferta, demanda e seus determinantes e outras estruturas de mercado, oligopólios e defesa da concorrência.

<ul style="list-style-type: none"> interpretar e caracterizar o comportamento dos atores microeconômicos no mercado, de forma a coordenar as ações táticas e estratégicas da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> microeconomia: oferta, demanda e seus determinantes, e outras estruturas de mercado, oligopólios e defesa da concorrência.
--	---

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Macroeconomia: indicadores da atividade macroeconômica 1.1 PIB nominal e PIB real 1.2 Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo 1.3 Caracterização das políticas macroeconômicas	<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.
2. Inflação, índices de preço e sua utilização 2.1 Regime de metas para a inflação 2.2 Inflação, índices de preço e sua utilização 2.3 Regime de metas para a inflação 2.4 Atuação do Banco Central e sua influência sobre os negócios 2.4 Política monetária e oferta monetária 2.5 Taxa básica de juros e regime de metas para a inflação	<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.
3. Elementos de macroeconomia aberta 3.1 Taxa de câmbio e regime cambial 3.2 Balanço de pagamentos 3.3 Aspectos do comércio internacional: indicadores, mecanismos e instituições	<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.
4. Microeconomia: comportamentos e determinantes 4.1 Oferta, demanda e equilíbrio em mercados competitivos 4.2 Outras estruturas de mercado 4.3 Oligopólios e defesa da concorrência	<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: Editora FGV, 2018.
- MANKIW, 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
4. Gestão de projetos	24 h/a

área	subárea
ESTRATÉGIA E NEGÓCIOS	GERENCIAMENTO DE PROJETOS

COMPETÊNCIA
<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
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.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> elaborar projetos de maneira tecnicamente fundamentada e com base em boas práticas e gerenciar projetos de maneira tecnicamente fundamentada e com base em boas práticas. 	<ul style="list-style-type: none"> fatores de sucesso em gerenciamento de projetos; papéis, artefatos e eventos relacionados aos métodos preditivos e ágeis; gerenciamento de projetos preditivos e gerenciamento de projetos ágeis.
<ul style="list-style-type: none"> identificar os fatores condicionantes do sucesso ou do fracasso de um projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> fatores de sucesso em gerenciamento de projetos; tipologia de organizações para gerenciamento de projetos e contexto de utilização de métodos preditivos, ágeis e híbridos.
<ul style="list-style-type: none"> analisar os domínios e princípios do gerenciamento de projetos, adequando os seus modelos, papéis e artefatos. 	<ul style="list-style-type: none"> domínios e princípios de performance; tipos de ciclo de vida; contexto de utilização de métodos preditivos, ágeis e híbridos;
<ul style="list-style-type: none"> diagnosticar o tipo de contexto organizacional para aplicação de métodos preditivos, ágeis e híbridos. 	<ul style="list-style-type: none"> tipologia de organizações para gerenciamento de projetos e contexto de utilização de métodos preditivos, ágeis e híbridos.
CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1 Fundamentos de Projeto, Programa e Portfólio 1.1 Conceito e definição de um projeto 1.2 Projeto x Programa x Portfólio	<ul style="list-style-type: none"> equalizar conceitos básicos a respeito de gerenciamento de projetos; identificar projeto, programa, portfólio;

<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"> 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> <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"> 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; 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 Framework Scrum</p>	<ul style="list-style-type: none"> compreender o contexto da agilidade no mundo contemporâneo; conhecer as principais práticas e métodos ágeis;

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">▪ simular o planejamento e a execução de um projeto ágil com base no <i>framework</i> Scrum e▪ exercitar os papéis, artefatos e eventos Scrum. |
|--|---|

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BARCAUI, André; REGO, Marcos. *Fundamentos de gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: Editora 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. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK)*. 7ª ed. Newton Square: PMI, 2021.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Agile practice guide*. Newton Square: PMI, 2018.
- 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
5. Liderança e gestão de equipes	24 h/a

área	subárea
LIDERANÇA E PESSOAS	LIDERANÇA

COMPETÊNCIA
<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>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM O CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> liderar equipes de trabalho em ambientes dinâmicos. 	<ul style="list-style-type: none"> liderança no contexto de mudanças ambientais e organizacionais.
<ul style="list-style-type: none"> identificar as principais competências demandadas em si e nos integrantes da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> desenvolvimento de competências para a liderança na era da transformação digital; teorias e abordagens para a liderança e <i>feedback</i> para o desenvolvimento de equipes.
<ul style="list-style-type: none"> propor, implementar e gerir planos de ação para a criação de um ambiente colaborativo. 	<ul style="list-style-type: none"> gestão das emoções, relacionamento interpessoal e desempenho; formação e estratégias de desenvolvimento de equipes; características e tipos de equipe e fases do desenvolvimento de equipes.
<ul style="list-style-type: none"> analisar, interpretar e agir sobre os fatores que influenciam o desempenho da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> características e tipos de equipe; fases do desenvolvimento de equipes e diversidade nas equipes.
<ul style="list-style-type: none"> estruturar, implementar e revisar políticas e práticas de desenvolvimento e engajamento dos membros da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> motivação e engajamento de equipes; teorias motivacionais e prática da liderança e delegação, autonomia e <i>empowerment</i> nas equipes.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Liderança em tempos de mudança 1.1. Desafios da liderança em tempos de mudança constante 1.2. Novos papéis e competências para a liderança frente à transformação digital 1.3. Fatores que influenciam as mudanças nas equipes e nas organizações 1.4. Papel e relevância da liderança na gestão das mudanças, redução das resistências e adaptação às novas práticas	<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.
2. Teorias e abordagens para a liderança 2.1. Teorias e abordagens de liderança 2.2. Inteligência emocional e exercício da liderança 2.3. <i>Feedback</i> para o desenvolvimento de equipes	<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.
3. Liderança e desenvolvimento de equipes 3.1. Características e tipos de equipe 3.2. Fases do desenvolvimento de equipes 3.3. Diversidade nas equipes e seus impactos no desempenho	<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.
4. Liderança e motivação 4.1. Conceitos e teorias motivacionais e sua aplicação na liderança de equipes 4.2. Relação entre satisfação, motivação, engajamento e desempenho de equipes 4.3. Delegação, autonomia e <i>empowerment</i> nas equipes	<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

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

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
6. Transformação digital	24h/a

área	subárea
TECNOLOGIA E CIÊNCIA DE DADOS	GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

COMPETÊNCIA
<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.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> conhecer o ambiente e a importância da tecnologia da informação (TI) nas organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> tecnologia da informação (TI) nas organizações e inovação tecnológica, estratégia e competitividade.
<ul style="list-style-type: none"> identificar tendências na criação de um ambiente propício à implementação da jornada de transformação digital e à criação de negócios digitais. 	<ul style="list-style-type: none"> transformação digital: aspectos essenciais e tendências, e transformação digital e modelos de negócio digital.
<ul style="list-style-type: none"> estabelecer as competências necessárias aos diversos atores envolvidos na implementação da transformação digital. 	<ul style="list-style-type: none"> nova economia e <i>mindset</i> digital e papel das pessoas na transformação digital.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. TI nas organizações <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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;

	<ul style="list-style-type: none"> 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.
3. Transformação digital, inovação e competitividade 3.1 Riscos e oportunidades da TD 3.2 Impacto da TD na competitividade das organizações 3.3 Pessoas e transformação digital: novos modelos de trabalho	<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.
4. Elementos e tendências de transformação digital 4.1 Comportamento e jornada do cliente 4.2 Transformação da experiência do consumidor 4.3 Tendências de transformação digital 4.4 Tendências tecnológicas digitais e inovações disruptivas	<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
7. Empreendedorismo e gestão da inovação	24h/a

área	subárea
Estratégia e negócios	Empreendedorismo

COMPETÊNCIA
<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
<p>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.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar as principais estratégias, modelos e ferramentas para inovar em ambientes de incerteza e volatilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ inovação e processos de mudança e ▪ conceitos e fundamentos do empreendedorismo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ criar e transformar negócios com base em abordagens colaborativas, iterativas, e que promovam a inovação com base no <i>learning by doing</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ diferentes abordagens para o empreendedorismo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ construir e analisar modelos de negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conceitos e fundamentos do empreendedorismo e ▪ modelos de negócio.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ construir estratégias para promover a inovação e conduzir processos de mudança, e ▪ construir e gerenciar redes de inovação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ modelos para a inovação e ▪ gestão da inovação e métricas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ construir soluções inovadoras a partir do conhecimento dos diferentes tipos de inovação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ modelos para a inovação; ▪ ambidestria organizacional e ▪ tipos de empreendedorismo e estratégias para construir uma cultura empreendedora.

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 versus 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 e reconhecer os desafios e as 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) 2.3. Desenvolvimento de estratégias de inovação de acordo com diferentes mercados 2.4. Processo de inovação: busca, seleção, implementação e captura de valor	<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 e construir estratégias específicas para cada uma delas.
3. Gestão da inovação 3.1. Inovação e ambidestria organizacional: <i>Exploitation e Exploration</i> 3.2. Gestão da inovação e diferenciais competitivos: capacidade dinâmica, fontes de inovação, redes de inovação e cultura de aprendizagem 3.3. Inovação e processos de mudança 3.4. Inovação aberta	<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, e conhecer e explorar diferentes estratégias para a inovação, construindo parcerias e ações com clientes e parceiros.
4. Modelos de negócio 4.1 Modelagem de negócios 4.2 Inovação tecnológica e novos negócios 4.3 Validação e inovação em modelos de negócio 4.4 Plano de negócios <i>versus</i> modelos de negócios	<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 e identificar a etapa adequada para a construção de um plano de negócio.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- TIDD, Joe; BESSANT, Joe. *Gestão da inovação*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- 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*. Editora Blucher, 2017.
- CHRISTENSEN, Clayton. M. *O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo: M. Books Editora, 2011.
- KOTTER, John P. *Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções*. Rio de Janeiro: 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: Editora 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. Acesso em: 24 set. 2021.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
8. Finanças corporativas	24 h/a

área	subárea
ECONOMIA E FINANÇAS	FINANÇAS

COMPETÊNCIA
<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
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).

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar o conceito financeiro de valor ao processo decisório. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ visão geral de finanças para gestores.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar o conceito de juros compostos à realidade dos negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matemática Financeira aplicada.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar o fluxo de caixa de um projeto de investimento e a sensibilidade às mudanças nas suas variáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ determinação do fluxo de caixa livre para viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar a viabilidade econômico-financeira de um projeto de investimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ métodos de análise de viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento (VPL, TIR e <i>payback</i>).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ escolher entre diferentes opções de financiamento e investimento, levando em conta o risco e o valor de um negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fundamentos de avaliação de empresas e ▪ relação risco <i>versus</i> retorno.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Visão geral de finanças para gestores 1.1. Conceituação de finanças 1.2. Funções do gestor financeiro 1.3. Geração de valor em finanças	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender os princípios básicos das finanças corporativas; ▪ reconhecer as funções do gestor financeiro;

<p>2. Regime de juros compostos</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"> 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: Editora 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: Mc Graw Hill, 2018.
- LACHTERMACHER, Gerson *et al. Matemática financeira*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
9. Jogo de negócios	24 h/a

área	subárea
ESTRATÉGIA E NEGÓCIOS	GESTÃO EMPRESARIAL

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> trabalhar com as áreas da empresa de forma integrada, zelando pelo equilíbrio e contribuindo para o alcance dos objetivos; administrar o trabalho em equipe, delegando responsabilidades e exercendo a liderança para o alcance de metas; diagnosticar a situação da empresa a partir da análise de relatórios/informações para a tomada de decisões; desenvolver processos/procedimentos para a sistematização da análise de resultados na tomada de decisões; acompanhar o desempenho e posicionamento dos concorrentes; interpretar variações do cenário externo para mitigação dos riscos, maximizando os resultados e registrar lições aprendidas como fonte de melhoria contínua do processo de tomada de decisão.

EMENTA
<p>Valorização do trabalho em equipe. Análise e diagnóstico do ambiente de negócio. Definição de objetivos, planos de ação e metas. Decisões de estratégia e de marketing, e aspectos comerciais. Decisões relativas aos aspectos operacionais e da gestão de pessoas. Decisões no âmbito da gestão econômico-financeira. Análise de resultados e revisão de estratégias.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> trabalhar com as áreas da empresa de forma integrada, zelando pelo equilíbrio e contribuindo para o alcance dos objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> valorização do trabalho em equipe.
<ul style="list-style-type: none"> administrar o trabalho em equipe, delegando responsabilidades e exercendo a liderança para o alcance de metas. 	<ul style="list-style-type: none"> valorização do trabalho em equipe.
<ul style="list-style-type: none"> diagnosticar a situação da empresa a partir da análise de relatórios/informações para a tomada de decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> análise e diagnóstico do ambiente de negócio e definição de objetivos, planos de ação e metas.
<ul style="list-style-type: none"> desenvolver processos/procedimentos para a sistematização da análise de resultados na tomada de decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> decisões de estratégia e de marketing, e aspectos comerciais; decisões relativas aos aspectos operacionais e da gestão de pessoas e decisões no âmbito da gestão econômico-financeira.
<ul style="list-style-type: none"> acompanhar o desempenho e posicionamento dos concorrentes e 	<ul style="list-style-type: none"> análise de resultados e revisão de estratégias.

<ul style="list-style-type: none"> interpretar variações do cenário externo para mitigação dos riscos, maximizando os resultados. 	
<ul style="list-style-type: none"> registrar lições aprendidas como fonte de melhoria contínua do processo de tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> análise de resultados e revisão de estratégias.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Contextualização e diagnóstico estratégico 1.1. Papel da Visão e da Missão no contexto empresarial e no ciclo de planejamento estratégico 1.2. Identificação das ameaças e oportunidades 1.3. Identificação dos pontos fortes e fracos no ambiente interno da organização 1.4. Mapeamento dos fatores críticos de sucesso	<ul style="list-style-type: none"> aplicar as ferramentas de diagnóstico empresarial estudadas ao longo da realização do Módulo Básico e compreender o mecanismo de uma empresa.
2. Construção de estratégias empresariais 2.1. Identificação e elaboração de estratégias empresariais 2.2. Implicações das escolhas estratégicas para a organização 2.3. Análise de tendências e elaboração de cenários 2.4. Conexão das estratégias de negócio: a obtenção das sinergias entre as áreas das organizações	<ul style="list-style-type: none"> praticar a atribuição executiva nas áreas de operações, finanças, marketing e recursos humanos e aplicar os modelos teóricos de desenvolvimento de estratégias.
3. Definição de objetivos e planos de ação 3.1. Contextualização dos objetivos 3.2. Relação entre objetivos e estratégias 3.3. Estratégia em ação: colocando os planos de ação e projetos para funcionar	<ul style="list-style-type: none"> definir metas e implementar objetivos e diretrizes por meio da tomada de decisões operacionais, de investimento e de negociação.
4. Análise de resultados 4.1. Identificação das estratégias emergentes 4.2. Reflexão das decisões tomadas 4.3. Processo de aprendizado para mudanças futuras.	<ul style="list-style-type: none"> identificar lições aprendidas e reconhecer a importância da implantação da melhoria contínua.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

Como bibliografia desta disciplina podem ser considerados os títulos indicados nas disciplinas integrantes do Módulo Básico, uma vez que a disciplina de **Jogo de negócios** visa congrega o arcabouço teórico de gestão empresarial aplicando-o a um cenário simulado.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
10. <i>Business analytics</i>	24 h/a

área	subárea
TECNOLOGIA E CIÊNCIA DE DADOS	GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> estabelecer a relevância das diferenças entre <i>business analytics</i>, <i>business intelligence</i> e <i>data science</i> bem como as suas respectivas implicações; identificar a relação existente entre a análise de dados e os processos de tomada de decisão empresarial; compreender a relação existente entre os processos de tomada de decisão, a análise dos ambientes interno e externo, e a análise de dados; utilizar as principais bases de dados disponíveis e as ferramentas analíticas mais relevantes no âmbito do <i>business analytics</i> (BA) e interpretar os resultados típicos do BA, tendo em vista o planejamento e a execução da estratégia empresarial.

EMENTA
<p>Visão sistêmica do processo de tomada de decisão empresarial. Papel da análise de dados no apoio à tomada de decisão. Caracterização das relações do BA com <i>business intelligence</i> e <i>data science</i>. Análise dos ambientes interno e externo, e dos dados e variáveis relevantes para o posicionamento estratégico. Principais bases de dados disponíveis e seu uso. Sistemas de apoio à decisão. Fundamentos e principais ferramentas de análise preditiva. Processos de tomada de decisão no contexto do BA.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> estabelecer a relevância das diferenças entre <i>business analytics</i>, <i>business intelligence</i> e <i>data science</i> bem como as suas respectivas implicações. 	<ul style="list-style-type: none"> visão sistêmica do processo de tomada de decisão empresarial e caracterização das relações do BA com <i>business intelligence</i> e <i>data Science</i>.
<ul style="list-style-type: none"> identificar as relações existentes entre a análise de dados e os processos de tomada de decisão empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> papel da análise de dados no apoio à tomada de decisão.
<ul style="list-style-type: none"> compreender a relação existente entre os processos de tomada de decisão, a análise dos ambientes interno e externo, e a análise de dados. 	<ul style="list-style-type: none"> análise dos ambientes interno e externo, e dos dados e variáveis relevantes para o posicionamento estratégico.
<ul style="list-style-type: none"> utilizar as principais bases de dados disponíveis e as ferramentas analíticas mais relevantes no âmbito do <i>business analytics</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> principais bases de dados disponíveis e seu uso, e sistemas de apoio à decisão.
<ul style="list-style-type: none"> interpretar os resultados típicos do BA tendo em vista o planejamento e a execução da estratégia empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> fundamentos e principais ferramentas de análise preditiva e processos de tomada de decisão no contexto do BA.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Visão sistêmica do processo de tomada de decisão 1.1 Papel estratégico da análise de dados 1.2 Relações entre BA, <i>business intelligence</i> e <i>data science</i>	<ul style="list-style-type: none"> conhecer as etapas do processo de tomada de decisão; compreender como a análise de dados pode ajudar na tomada de decisão e diferenciar BA de <i>business intelligence</i> e de <i>data science</i>.
2. Análise dos ambientes interno e externo 2.1 Seleção das métricas estratégicas para o negócio (mercado total, potencial e alvo, <i>market share</i> (valor e volume), penetração, capacidade instalada, demanda, etc.) 2.2 Como fazer estimativas e extrapolações	<ul style="list-style-type: none"> conhecer os ambientes interno e externo, e as suas principais características; identificar as métricas estratégicas para cada negócio e fazer estimativas e extrapolações com as informações disponíveis.
3. Localização das bases de dados internas e externas 3.1 Uso de <i>small data</i> : transformar dados em informação para gerar negócios 3.2 Principais bases de dados externas e seu uso	<ul style="list-style-type: none"> identificar bases de dados internas e externas para uso imediato; transformar dados em informação, gerando negócios e utilizar as principais bases de dados externas disponíveis no País.
4. Processo decisório na perspectiva do BA 4.1 Risco e incerteza no processo decisório. 4.2 Ferramentas de apoio à decisão (<i>data-driven decision tools</i>). 4.3 Modelos de tomada de decisão: racionalidade econômica (<i>rational choice</i>), racionalidade limitada (<i>bounded rationality</i>), modelos comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> Expor e discutir os conceitos de risco e incerteza e sua relevância nos processos decisórios; discutir e aplicar as principais ferramentas de apoio à tomada de decisão no contexto do BA: método F-C-A, princípio de Pareto e <i>Analytical Hierarchy Process</i>; Expor, discutir e contrastar modelos de tomada de decisão mais relevantes no contexto do BA com foco em aspectos relativos à racionalidade e seus limites e ao comportamento.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<ul style="list-style-type: none"> CORREIA NETO, J.F. e MARQUES, E.V. <i>Tomada de Decisões Gerenciais com Análise de Dados – aplicações práticas com Excel</i>. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. RAGSDALE, C. <i>Modelagem de planilha e análise de decisão: uma introdução prática a business analytics</i>. São Paulo: Cengage Learning, 2021. SARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. <i>Business intelligence e análise de dados para gestão do negócio</i>. Rio de Janeiro: Bookman, 2019.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR
<ul style="list-style-type: none"> ISRAEL, J.; PEREIRA, R. <i>Análise de conjuntura econômica</i>. São Paulo: Intersaberes, 2020. LINSTROM, M. <i>Small data: como poucas pistas indicam grandes tendências</i>. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2016. PROVOST, F.; FAWCETT, T. <i>Data science para negócios: o que você precisa saber sobre mineração de dados e pensamento analítico de dados</i>. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

- SIEGEL, S.; N. CASTELLAN Jr. *Estatística não paramétrica para ciências do comportamento*. Porto Alegre: Artmed, 2017.

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

área	subárea
ECONOMIA E FINANÇAS	ECONOMIA E FINANÇAS

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

EMENTA
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.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> avaliar o desempenho econômico da empresa com base na interpretação das demonstrações contábeis, do balanço patrimonial e do fluxo de caixa. 	<ul style="list-style-type: none"> sistema de informação contábil e relatórios relevantes para gestão (balanço patrimonial, demonstração de resultado, demonstração dos fluxos de caixa e demonstrações das mutações do patrimônio líquido).
<ul style="list-style-type: none"> analisar o desempenho global da empresa por meio da aplicação de indicadores econômico-financeiros e interpretar resultados passados para melhoria da tomada de decisão em relação ao futuro (determinação de investimentos, projeção de orçamentos, redução de riscos, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> 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.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos do conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Sistema de informação contábil 1.1. Origem da contabilidade 1.2. Usuários das informações contábeis 1.3. Informação contábil 1.4. Objetivos da contabilidade 1.5. Contabilidade financeira e contabilidade gerencial	<ul style="list-style-type: none"> compreender a função da contabilidade financeira na organização; identificar os usuários e os seus interesses; analisar a diferença entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial e

1.6. Estrutura conceitual para apresentação das demonstrações contábeis	<ul style="list-style-type: none"> utilizar a estrutura conceitual para apresentação das demonstrações financeiras.
2. Estrutura das demonstrações contábeis 2.1. Demonstrações contábeis de propósito geral 2.2. Balanço patrimonial 2.3. Demonstração do resultado do exercício 2.4. Demonstração dos fluxos de caixa 2.5. Demonstração das mutações do patrimônio líquido	<ul style="list-style-type: none"> conhecer as principais demonstrações contábeis e apresentar os relatórios contábeis, descrevendo as suas principais estruturas.
3. Elaboração das demonstrações contábeis 3.1. Método das partidas dobradas 3.2. Regime de caixa e regime de competência 3.3. Elaboração das demonstrações a partir de transações que envolvem inclusive contas de resultados	<ul style="list-style-type: none"> utilizar os regimes de caixa e de competência e elaborar demonstrações contábeis: DRE, BP, fluxo de caixa e DMPL.
4. Análise econômico-financeira 4.1. Objetivos da análise econômico-financeira 4.2. Análise vertical 4.3. Análise horizontal 4.4. Análise por indicadores de desempenho 4.5. Elaboração do relatório	<ul style="list-style-type: none"> avaliar a saúde econômico-financeira de uma empresa a partir das análises vertical, horizontal e de indicadores, e elaborar um relatório de análise fundamentalista sobre a saúde econômico-financeira de uma empresa.

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: Editora 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
12. Gestão integrada de custos e orçamento	24 h/a

área	subárea
ECONOMIA E FINANÇAS	FINANÇAS

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

EMENTA
<p>Classificação contábil aplicada à contabilidade de custos (custo, despesa, investimento, ganho, perda, gasto, desembolso, gasto 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>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> categorizar os gastos da empresa utilizando os métodos de custeio por absorção e variável na tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> classificação contábil aplicada à contabilidade de custos (custo, despesa, investimento, ganho, perda, gasto, desembolso, gasto fixos e variáveis, gastos diretos e indiretos).
<ul style="list-style-type: none"> analisar o ponto de equilíbrio quando da tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> tomada de decisão utilizando métodos de custeio (variável, absorção) e ponto de equilíbrio.
<ul style="list-style-type: none"> recomendar o melhor tipo de orçamento tendo em vista as necessidades de planejamento financeiro. 	<ul style="list-style-type: none"> orçamento empresarial como instrumento de gestão.
<ul style="list-style-type: none"> elaborar as planilhas para a coleta das informações dos orçamentos operacional e financeiro, e elaborar os principais relatórios contábeis a partir das premissas orçamentárias. 	<ul style="list-style-type: none"> orçamento operacional e financeiro, e orçamento dos principais relatórios contábeis (DRE, fluxo de caixa e BP).
<ul style="list-style-type: none"> comparar o orçado ao realizado para preparação dos relatórios das 	<ul style="list-style-type: none"> utilização do orçamento como ferramenta de controle.

variações comerciais e operacionais, e <ul style="list-style-type: none"> recomendar, a partir dos relatórios de controle orçamentário, as ações corretivas para alcance das metas do planejamento. 	
--	--

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Conceitos e classificação de custos <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Origem, evolução e objetivos da contabilidade de custos 1.2. Conceituação de gastos, custos, despesas, investimentos e perdas 1.3. Custos apropriados em relação ao critério de alocação: direto ou indireto 1.4. Custos apropriados em relação ao volume de produção ou nível de atividade: fixo, variável e semivariável 	<ul style="list-style-type: none"> categorizar os gastos utilizados na contabilidade de custos e aplicar a categorização à apuração de custos.
2. Métodos de custeio <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Características do custeio por absorção 2.2. Características do custeio variável 2.3. Análise da relação custo-volume-lucro 2.4. Determinação do ponto de equilíbrio 	<ul style="list-style-type: none"> analisar os custos e utilizar os métodos de custeio para tomada de decisão; aplicar a análise do ponto de equilíbrio quando da tomada de decisão; comparar os dois métodos de custeio: por absorção e variável, e analisar a relação custo-volume-lucro para determinação do ponto de equilíbrio.
3. Orçamento empresarial <ul style="list-style-type: none"> 3.1. Definição de orçamento 3.2. Tipos de orçamento 3.3. Vantagens e limitações 	<ul style="list-style-type: none"> compreender os tipos de orçamento e as suas aplicações; planejar o processo orçamentário em todas as suas etapas e analisar o melhor tipo de orçamento para cada empresa, a partir das necessidades da gestão financeira.
4. Planejamento orçamentário <ul style="list-style-type: none"> 4.1. Planejamento orçamentário 4.2. Orçamento operacional 4.3. Orçamento financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> criar as planilhas com as informações do orçamento operacional e financeiro; elaborar o orçamento operacional e financeiro, e elaborar os principais relatórios contábeis a partir das premissas orçamentárias.
5. Controle orçamentário <ul style="list-style-type: none"> 5.1. Orçado <i>versus</i> realizado 5.2. Variações operacionais 5.3. Variações comerciais 5.4. Relatório de gestão orçamentária 	<ul style="list-style-type: none"> analisar o orçado <i>versus</i> o realizado do orçamento empresarial; analisar as variações operacionais e comerciais, e elaborar relatórios de controle orçamentário, criticar e justificar as variações.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- COELHO, Fabiano; PONTES, Ronaldo. *Orçamento e controle*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.
- PINTO, Alfredo A. *et al. Gestão de custos*. 4. ed. Rio de Janeiro. Editora 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
13. <i>Environmental, social e corporate governance</i>	24 h/a

área	subárea
ESTRATÉGIA E NEGÓCIOS	GESTÃO EMPRESARIAL

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> avaliar os riscos sociais, ambientais e de governança para as organizações; construir o relatório GRI para a organização; avaliar os impactos ambientais das operações da organização e propor planos estratégicos para mitigação de riscos sociais e ambientais.

EMENTA
<p>Estrutura e conflitos de governança na organização. Conformidade das práticas socioeconômicas da empresa. Conformidade ambiental às leis anticorrupção e à legislação tributária. Diversidade da força de trabalho. Liberdade sindical. Práticas de segurança no trabalho. Saúde e segurança dos consumidores. Políticas de diversidade. Alinhamento da cultura organizacional à heterogeneidade da força de trabalho.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> avaliar os riscos sociais, ambientais e de governança para as organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> estrutura e conflitos de governança na organização e conformidade das práticas socioeconômicas da empresa.
<ul style="list-style-type: none"> construir o relatório GRI para a organização e avaliar os impactos ambientais das operações da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> conformidade ambiental às leis anticorrupção e à legislação tributária; diversidade da força de trabalho e liberdade sindical.
<ul style="list-style-type: none"> propor planos estratégicos para mitigação de riscos sociais e ambientais. 	<ul style="list-style-type: none"> práticas de segurança no trabalho; saúde e segurança dos consumidores; políticas de diversidade e alinhamento da cultura organizacional à heterogeneidade da força de trabalho.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Pressões institucionais e forças de mercado impulsionadoras do movimento ESG</p> <p>1.1. Tendências relacionadas à gestão para a sustentabilidade</p> <p>1.2. Aspectos ESG: conceitos, diretrizes e <i>frameworks</i> de mercado</p> <p>1.3. Economia circular e consumo consciente</p> <p>1.4. Modelo <i>doughnut</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> identificar as pressões institucionais referentes à ESG sofridas pelas organizações e elaborar respostas estratégicas para cada pressão estratégica.

2. Finanças sustentáveis 2.1. Cinco pilares das finanças sustentáveis 2.2. Participantes do modelo de finanças sustentáveis 2.3. Políticas e regulações de finanças sustentáveis 2.4. Produtos de finanças sustentáveis (<i>green bond market</i> , projetos <i>green loan market</i> e <i>green bond</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os pilares das finanças sustentáveis; ▪ elencar os participantes (<i>stakeholders</i>) do modelo de finanças sustentáveis; ▪ reconhecer as políticas e regulações de finanças sustentáveis e ▪ avaliar os prós e contras dos principais produtos de finanças sustentáveis.
3. ESG e gestão de riscos 3.1. Programas de meio ambiente 3.2. Programas sociais 3.3. Programas de governança (estrutura e atuação dos órgãos de governança, controle, gestão de crise e questões reputacionais) 3.4. <i>Compliance</i> , integridade, KPIs, padrões emitidos pelo <i>Sustainability Accounting Standards Board</i> (SASB) e recomendações feitas pela <i>Task Force on Climate-related Financial Disclosure</i> (TCFD)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os principais riscos ambientais para a empresa (mudanças climáticas, poluição ambiental, perda da biodiversidade, impactos da/na cadeia de suprimentos); ▪ propor políticas para mitigar os riscos ambientais para a empresa; ▪ identificar os principais riscos sociais para a empresa (relações trabalhistas e diversidade da força de trabalho, saúde e segurança, conflitos sociais); ▪ propor políticas para mitigar os riscos sociais para a empresa; ▪ identificar os principais riscos de governança para a empresa (estrutura e atuação dos órgãos de governança, controle, gestão de crise, questões reputacionais); ▪ propor políticas para mitigar os riscos de governança para a empresa e ▪ identificar os KPIs, os padrões emitidos pelo <i>Sustainability Accounting Standards Board</i> (SASB) e as recomendações feitas pela <i>Task Force on Climate-related Financial Disclosure</i> (TCFD).
4. Elaboração do relatório GRI 4.1. <i>Standards</i> universais 4.2. <i>Standards</i> econômicos 4.3. <i>Standards</i> ambientais 4.4. <i>Standards</i> sociais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborar o relatório GRI; ▪ analisar relatórios GRI; ▪ identificar os <i>standards</i> universais (escopo, referências normativas, materialidade e perfil organizacional); ▪ identificar os <i>standards</i> econômicos (desempenho econômico, externalidades, políticas tributárias e anticorrupção); ▪ identificar os <i>standards</i> ambientais (uso de energia, água, emissão de gases poluentes, políticas de efluentes e reutilização de energia, aderência às leis e à legislação) e ▪ identificar os <i>standards</i> sociais (relações trabalhistas, políticas de diversidade, combate ao trabalho infantil e análogo à escravidão, direitos humanos e relações com as comunidades).

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: Editora Nacional, 2019.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BLOKDYK, Gerardus. *ESG investing a complete guide*. 2020 edition. Toronto: Kobo Editions, 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
14. Negociação e administração de conflitos	24h/a

área	subárea
LIDERANÇA E PESSOAS	LIDERANÇA

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> diagnosticar as diferentes situações de conflito nas organizações contemporâneas, identificando os seus impactos e consequências, a fim de aplicar, adequadamente, técnicas para gerenciá-las de forma eficaz; analisar, sistemicamente, situações de conflito, relacionando os interesses e necessidades das partes envolvidas, a fim de propor soluções inovadoras que agreguem valor aos diferentes <i>stakeholders</i>; identificar técnicas, estratégias e táticas de negociação adotadas pelos diferentes interlocutores, percebendo as suas intenções; negociar de forma estratégica, realizando planejamentos detalhados das ações e mapeamentos sistemáticos dos diferentes interlocutores e aplicar o repertório de técnicas contemporâneas de negociação e de resolução de conflitos à rotina das relações corporativas, agilizando a tomada de decisão e melhorando os resultados.

EMENTA
<p>Gestão de conflitos. Tipos de conflito, impactos e consequências nas organizações. Técnicas e estratégias de resolução de conflitos. Aspectos conceituais, relacionais e culturais de uma negociação. Técnicas, estratégias e táticas de negociação. Tipos e etapas da negociação. Abordagens multidisciplinares e contemporâneas da gestão de conflitos e da negociação nas organizações. Comunicação, persuasão e superação de impasses na negociação. Comunicação não violenta na negociação. Negociação, mediação de conflitos e tomada de decisão.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM O A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> diagnosticar as diferentes situações de conflito nas organizações contemporâneas, identificando os seus impactos e consequências, a fim de aplicar, adequadamente, técnicas para gerenciá-las de forma eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> gestão de conflitos; tipos de conflito, impactos e consequências nas organizações e técnicas e estratégias de resolução de conflitos.
<ul style="list-style-type: none"> analisar, sistemicamente, situações de conflito, relacionando os interesses e necessidades das partes envolvidas, a fim de propor soluções inovadoras que agreguem valor aos diferentes <i>stakeholders</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> técnicas e estratégias de resolução de conflitos.
<ul style="list-style-type: none"> identificar técnicas, estratégias e táticas de negociação adotadas pelos diferentes interlocutores, percebendo as suas intenções. 	<ul style="list-style-type: none"> aspectos conceituais, relacionais e culturais de uma negociação; técnicas, estratégias e táticas da negociação e

<ul style="list-style-type: none"> negociar de forma estratégica, realizando planejamentos detalhados das ações e mapeamentos sistemáticos dos diferentes interlocutores. 	<ul style="list-style-type: none"> tipos e etapas da negociação.
<ul style="list-style-type: none"> aplicar o repertório de técnicas contemporâneas de negociação e de resolução de conflitos à rotina das relações corporativas, agilizando a tomada de decisão e melhorando os resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> abordagens multidisciplinares e contemporâneas da gestão de conflitos e da negociação nas organizações; comunicação, persuasão e superação de impasses na negociação; comunicação não violenta na negociação e negociação, mediação de conflitos e tomada de decisão.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Gestão de conflitos 1.1. Diferentes tipos de conflito 1.2. Causas, impactos e consequências dos conflitos 1.3. Técnicas de gestão de conflitos e critérios de utilização	<ul style="list-style-type: none"> diagnosticar os diferentes tipos de conflito e as suas causas; identificar os impactos e consequências dos conflitos nas organizações e aplicar técnicas de gestão de conflitos.
2. Aspectos substantivos da negociação 2.1. Tipos de negociação: distributiva e integrativa 2.2. Estilos de negociação 2.3. Etapas do processo de negociação 2.4. Estratégias e táticas da negociação 2.5. Diferentes abordagens de negociação	<ul style="list-style-type: none"> diferenciar os tipos e estilos de negociação e aplicar, adequadamente, as técnicas necessárias; identificar as etapas de um processo de negociação; conhecer as estratégias e táticas mais utilizadas na negociação bem como os critérios para definição de aplicação; analisar, criticamente, o seu desempenho em negociações, sob os pontos de vista comportamental, ético e técnico; identificar as abordagens de negociação, com as suas respectivas vantagens e desvantagens, e identificar os princípios das negociações baseadas no modelo de Harvard.
3. Comunicação, persuasão e superação de impasses 3.1. Processo de comunicação 3.2. Técnica da escuta ativa 3.3. Técnicas de persuasão 3.4. Mapeamento: técnica das perguntas 3.5. Comunicação não verbal: linguagem corporal e leitura do ambiente	<ul style="list-style-type: none"> apresentar argumentação adequada como forma de atingir objetivos; aplicar a técnica da escuta ativa para superação de impasses e objeções; demonstrar como a habilidade da comunicação verbal e não verbal pode impactar, de forma positiva ou negativa, o processo de negociação e aplicar a capacidade de argumentação e persuasão para influenciar negociadores.

<p>4. Aspectos culturais e relacionais nas negociações e na gestão de conflitos</p> <p>4.1. Aspectos culturais e relacionais</p> <p>4.2. Comunicação não violenta (CNV)</p> <p>4.3. Mediação na resolução de conflitos</p> <p>4.4. Negociação e tomada de decisão</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer a influência da questão cultural nas negociações e na gestão de conflitos; ▪ reconhecer a importância das relações e das emoções no processo de negociação; ▪ reconhecer o papel da comunicação não violenta (CNV) e dos processos de mediação na solução de conflitos e ▪ identificar métodos adequados de tomada de decisão em processos de negociação e resolução de conflitos.
--	--

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MARTINELLI, Dante, ALMEIDA, Ana Paula, BANDOS, Melissa. *Negociação e solução de conflitos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- SPINOLA, Ana Tereza Schlaepfer; DUZER, Yann. *Negociação e administração de conflitos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- LAX, David; SEBENIUS, James. *Negociação 3D*. São Paulo: Artmed, 2011.
- LEMPEREUR, Alain; COLSON, Aurélien; DUZERT, Yann. *Método de negociação*. São Paulo: Atlas, 2009.
- ROGER, Fischer; URY William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*. São Paulo: Sextante, 2018.
- ROSEMBERG, Marshall. *Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora, 2020.
- URY, William. *Supere o não: negociando com pessoas difíceis*. São Paulo: Best Seller, 2012.
- WEISS, Jill. *Negociações eficazes*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. (Coleção Harvard: um guia acima da média).

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
15. Supply chain management	24 h/a

área	subárea
ESTRATÉGIA E NEGÓCIOS	LOGÍSTICA E OPERAÇÕES

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> estabelecer a modelagem da cadeia de suprimentos; planejar, estruturar, implantar e coordenar a gestão da cadeia de suprimentos; mensurar e otimizar os principais custos logísticos; estabelecer, implantar, mensurar e realizar a melhoria contínua dos KPIs (indicadores-chave de desempenho) para o gerenciamento da cadeia de suprimentos e avaliar as práticas de ESG e <i>green supply chain</i> para redução dos riscos ambientais e obtenção de vantagem competitiva.

EMENTA
<p>Processo de globalização da economia e sua influência na cadeia de suprimentos. Gestão das operações logísticas nas empresas. Infraestrutura logística brasileira. Sistemas de informação, tecnologias e práticas aplicadas ao gerenciamento da cadeia de suprimentos. Negócios eletrônicos B2B e B2C. Funções logísticas. Decisões de <i>trade-off</i> na cadeia de suprimentos. Avaliação do desempenho para a qualidade, produtividade e competitividade. ESG e práticas de <i>green supply chain</i> para redução dos riscos ambientais e obtenção de vantagem competitiva.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> estabelecer a modelagem da cadeia de suprimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> funções logísticas; decisões de <i>trade-off</i> na cadeia de suprimentos; modelos, técnicas e práticas aplicáveis ao SCM e avaliação do desempenho das funções logísticas.
<ul style="list-style-type: none"> planejar, estruturar, implantar e coordenar a gestão da cadeia de suprimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> sistemas de informação e tecnologias aplicadas ao SCM; negócios eletrônicos e SCM, e avaliação do desempenho das funções logísticas.
<ul style="list-style-type: none"> mensurar e otimizar os principais custos logísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> processo de globalização e cadeias globais de valor; gestão das operações logísticas nas empresas e infraestrutura logística brasileira.
<ul style="list-style-type: none"> estabelecer, implantar, mensurar e realizar a melhoria contínua dos KPIs (indicadores-chave de desempenho) para o gerenciamento da cadeia de suprimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> avaliação do desempenho das funções logísticas.

<ul style="list-style-type: none"> avaliar as práticas de <i>green supply chain</i> para redução dos riscos ambientais e obtenção de vantagem competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> práticas de <i>green supply chain</i> para redução dos riscos ambientais e obtenção de vantagem competitiva.
---	--

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Globalização da economia e sua influência na cadeia de suprimentos <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Internacionalização e fragmentação da produção 1.2 Gestão das operações logísticas nas empresas <ul style="list-style-type: none"> 1.2.1 Integração dos processos logísticos 1.2.2 Logística de entrada (<i>inbound</i>), de manufatura e de saída (<i>outbound</i>) 1.2.3 Estrutura e processos de logística reversa 1.3 Infraestrutura logística brasileira <ul style="list-style-type: none"> 1.3.1 Modais de transporte 1.3.2 Malhas viárias e ferroviárias no Brasil 1.3.3 Infraestrutura portuária e aeroviária 	<ul style="list-style-type: none"> conhecer a integração entre países, processos e negócios; entender a fragmentação geográfica de produção; identificar oportunidades de ganho, devido à fragmentação geográfica de produção; avaliar a integração de processos logísticos na empresa; estruturar as operações de entrada, manufatura e distribuição de produtos e serviços; planejar e implementar processos de logística reversa; identificar a melhor utilização dos modais de transporte e utilizar a infraestrutura logística no Brasil de forma eficaz.
2. Tecnologias e práticas aplicadas ao gerenciamento da cadeia de suprimentos <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Gestão de TI aplicada à cadeia de suprimentos 2.2 <i>Enterprise resource planning</i> (ERP), <i>manufacturing resource planning</i> (MRP) e <i>sales and operations planning</i> (S&OP) 2.3 Modelos Scor (<i>plan, source, make, deliver e return</i>), <i>make-to-order</i> (fabricar para venda), <i>make-to-stock</i> (fabricar para estoque), <i>engineer-to-order</i> (desenvolver por projeto) 2.4 Negócios eletrônicos B2B e B2C 2.5 Sistema de <i>e-procurement</i> e <i>e-sourcing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> utilizar as tecnologias aplicadas à cadeia de suprimentos; desenvolver processos utilizando os sistemas MRP e S&OP na gestão de negócios; reconhecer <i>softwares</i> específicos na gestão de processos logísticos; interpretar modelos de gestão aplicáveis à cadeia de suprimentos; compreender o processo de <i>e-procurement</i> para a identificação de potenciais fornecedores e interpretar a utilização do <i>e-business</i> e <i>e-commerce</i> nos processos de negócios B2B e B2C.
3. Funções logísticas <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Compras, aquisição e suprimentos 3.2 Administração de materiais, gestão de estoques e armazenagem 3.3 Programação, planejamento e controle da produção 	<ul style="list-style-type: none"> compreender os processos de suprimentos e administração de materiais; compreender as diretrizes relacionadas à programação, ao planejamento e ao controle da produção;

<p>3.4 Distribuição, transportes e administração de tráfego</p> <p>4. Decisões de <i>trade-off</i> na cadeia de suprimentos.</p> <p>4.1 Equação de <i>trade-off</i> para apoio às decisões</p> <p>4.2 Modelagem de processos na cadeia suprimentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> interpretar informações para potencializar processos logísticos e esboçar a equação de <i>trade-off</i> para avaliar pontos de investimento e ganhos na cadeia de suprimentos.
<p>5. Avaliação do desempenho para qualidade, produtividade e competitividade</p> <p>5.1 Nível de desempenho de serviços</p> <p>5.2 Tempo de atendimento/ciclo de pedidos</p> <p>5.3 Nível de cumprimento de prazos</p> <p>5.4 Custos logísticos</p> <p>6. ESG e práticas de <i>green supply chain</i> para redução dos riscos ambientais e obtenção de vantagem competitiva</p> <p>6.1 ESG e estrutura da cadeia de suprimentos verde</p> <p>6.2 ESG e sustentabilidade na cadeia de suprimentos</p> <p>6.3 Princípios do <i>ecodesign</i></p> <p>6.4 Capacidade dinâmica da cadeia de suprimentos sustentável</p> <p>6.5 Impacto de crises pandêmicas e humanitárias nas cadeias de suprimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> interpretar as informações de mercado, a velocidade das ações internas e o tempo de resposta; criar indicadores de desempenho para ajustes de processos e efetivação de resultados; identificar oportunidades de melhoria de performance em processos logísticos; compreender as práticas de ESG e de <i>green supply chain</i> para a sustentabilidade e a redução de riscos ambientais e utilizar e potencializar a cadeia de suprimentos verde como vantagem competitiva.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- LEITE, Paulo R. *Logística reversa sustentabilidade e competitividade*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- MAGALHÃES, Eduardo *et al.* *Gestão da cadeia de suprimentos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial*. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2006.
- BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial: transportes de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 2008.
- BOWERSOX, D. J. *et al. Gestão logística da cadeia de suprimentos*. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrósio. *Introdução aos sistemas de transporte no Brasil e à logística internacional*. 4 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
16. Gestão de serviços	24 h/a

área	subárea
GESTÃO DE SETORES ESPECÍFICOS	SERVIÇOS

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> construir uma estratégia para tangibilização da qualidade de serviços; elaborar um plano de fidelização de clientes e elaborar um plano de recuperação de clientes.

EMENTA
Fundamentos do marketing de serviços. Gestão da qualidade em serviços. Oferta de serviço. <i>Design</i> de serviços. <i>Blueprint</i> . Entrega dos serviços. Produtividade em serviços. Tangibilização dos serviços. Percepção dos clientes. Monitoramento da satisfação do cliente. Gestão de falhas em serviço. Estratégia em serviços.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM O A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> construir uma estratégia para tangibilização da qualidade de serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> fundamentos do marketing de serviços; gestão da qualidade em serviços; tangibilização dos serviços e percepção dos clientes.
<ul style="list-style-type: none"> elaborar um plano de fidelização de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> tangibilização dos serviços; percepção dos clientes e monitoramento da satisfação do cliente.
<ul style="list-style-type: none"> elaborar um plano de recuperação de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> gestão de falhas em serviço e estratégia em serviços.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Fundamentos do marketing de serviços 1.1. Características dos serviços 1.2. Diferenças entre produtos e serviços 1.3. Gestão da qualidade em serviços	<ul style="list-style-type: none"> gerir a qualidade dos serviços a partir da sua mensuração.
2. Oferta de serviço 2.1 Conceito de serviços suplementares 2.2 Facilitando e ampliando serviços suplementares 2.3 Experiência do consumidor e gerenciamento de intangíveis 2.4 Momento da verdade e sua importância 2.5 Expectativas e percepções dos consumidores 2.6 Mensuração da qualidade: modelo dos cinco hiatos 2.7 Conflitos éticos em serviço	<ul style="list-style-type: none"> identificar os imperativos do serviço e os elementos que compõem a oferta; elaborar estratégias para os diferentes momentos da verdade e utilizar os conceitos de conflito de interesses, relações organizacionais e senso de justiça para traçar os limites éticos da oferta de serviço.

3. Design de serviços 3.1. Desenvolvendo serviços 3.2. Introdução ao conceito de <i>blueprint</i> 3.3. Incorporação da experiência 3.4. Garantia da entrega do benefício central	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar o ambiente de ofertas, em constante evolução, do setor de serviços; ▪ descrever como as mudanças na estrutura social afetam a oferta de serviços e ▪ apontar as tendências de experiência do consumidor na concepção de serviços.
4. Entrega dos serviços 4.1 Importância crítica dos empregados 4.2 Fontes de conflito 4.3 <i>Trade-off</i> qualidade <i>versus</i> produtividade 4.4 Entrega dos serviços por meio de intermediários 4.5 Papel dos consumidores na entrega dos serviços 4.6 Elaboração do composto C.I.U.M.E.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer a importância e os impactos de um marketing de relacionamento eficaz em serviços, os seus benefícios e oportunidades; ▪ reconhecer a importância do engajamento dos empregados; ▪ diagnosticar as fontes de conflito e o papel dos consumidores na entrega dos serviços e ▪ identificar o uso estratégico do composto C.I.U.M.E (conveniência, imagem, utilidade, mordomia e estimativa).
5. Gerenciando falhas em serviço 5.1 Identificação dos elementos de variabilidade por meio do <i>blueprint</i> 5.2 Fontes de erro dos provedores de serviço (erro de função, de tratamento ou tangível) 5.3 Fontes de erro dos consumidores de serviço (erro de preparação, no encontro e na resolução)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os principais pontos de variabilidade e erro no processo de entrega do serviço e ▪ estabelecer estratégias para mitigar as fontes de erro provenientes tanto dos colaboradores quanto dos clientes.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 15. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2019.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. 8. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. *Princípios de marketing de serviços*. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- LAS CASAS, A. L. *Marketing de serviços: como criar valores e experiências aos clientes*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: AMGH, 2014.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
17. Business process management	24 h/a

área	subárea
ESTRATÉGIA E NEGÓCIOS	GESTÃO DE PROCESSOS

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar os processos do sistema organizacional; ▪ correlacionar a estratégia aos resultados do negócio, por meio de uma visão integrada de processos; ▪ priorizar os processos de negócio relevantes para a empresa, estabelecendo <i>key performance indicators</i> (KPIs); ▪ mapear processos; ▪ controlar resultados a partir da sua mensuração; ▪ propor ações corretivas e de melhoria; ▪ diagnosticar oportunidades de racionalização, ganhos e inovação no gerenciamento de processos, em um ambiente <i>lean</i> e <i>agile</i> de melhorias e ▪ promover o envolvimento das pessoas quando da implantação do gerenciamento de processos.

EMENTA
<p>Fundamentos e metodologias para o gerenciamento de processos. Visão sistêmica do gerenciamento de processos. Gestão de processos e gestão por processos. Ferramentas para mapeamento de processos. Análise e modelagem de processos. Melhoria de processos com identificação, priorização e desenvolvimento de planos de ação. Avaliação de problemas potenciais na implantação de planos de ação. Metodologias para melhoria e inovação de processos. Gerenciamento do desempenho de processos por meio do uso de <i>key performance indicators</i> (KPIs). Envolvimento das pessoas e trabalho em equipe para implantação do gerenciamento de processos. Fatores críticos de sucesso.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar os processos que compõem o sistema organizacional de forma sistêmica. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fundamentos e metodologias para o gerenciamento de processos; ▪ visão sistêmica do gerenciamento de processos; ▪ gestão de processos e gestão por processos; ▪ análise e modelagem de processos e ▪ fatores críticos de sucesso.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ correlacionar a estratégia aos resultados do negócio, por meio de uma visão integrada de processos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestão de processos e gestão por processos; ▪ ferramentas para mapeamento de processos; ▪ análise e modelagem de processos; ▪ avaliação de problemas potenciais na implantação de planos de ação e ▪ gerenciamento do desempenho de processos por meio do uso de <i>key performance indicators</i> (KPIs).

<ul style="list-style-type: none"> priorizar os processos de negócio relevantes para a empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ferramentas para mapeamento de processos; melhoria de processos com identificação, priorização e desenvolvimento de planos de ação; metodologias para melhoria e inovação de processos e gerenciamento do desempenho de processos por meio do uso de <i>key performance indicators</i> (KPIs).
<ul style="list-style-type: none"> mapear processos; controlar resultados a partir da sua mensuração e propor ações corretivas e de melhoria. 	<ul style="list-style-type: none"> melhoria de processos com identificação, priorização e desenvolvimento de planos de ação; avaliação de problemas potenciais na implantação de planos de ação e gerenciamento do desempenho de processos por meio do uso adequado de <i>key performance indicators</i> (KPIs).
<ul style="list-style-type: none"> diagnosticar oportunidades de racionalização, ganhos e inovação no gerenciamento de processos, em um ambiente <i>lean</i> e <i>agile</i> de melhorias. 	<ul style="list-style-type: none"> ferramentas para mapeamento de processos; análise e modelagem de processos; melhoria de processos com identificação, priorização e desenvolvimento de planos de ação; avaliação de problemas potenciais na implantação de planos de ação; metodologias para melhoria e inovação de processos e gerenciamento do desempenho de processos com o uso adequado de <i>key performance indicators</i> (KPIs).
<ul style="list-style-type: none"> promover o envolvimento das pessoas quando da implantação do gerenciamento de processos. 	<ul style="list-style-type: none"> visão sistêmica do gerenciamento de processos; envolvimento das pessoas e trabalho em equipe para implantação do gerenciamento de processos e fatores críticos de sucesso.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

conteúdos	objetivos de aprendizagem
1. Fundamentos da gestão por processos 1.1. Evolução dos conceitos: controle estatístico de processos, Kaizen, gestão da qualidade, reengenharia, sistemas de gestão integrados, seis sigma, <i>lean</i> , <i>agile</i> e <i>business process management</i> (BPM) 1.2. Relevância dos processos na empresa, nos níveis estratégico, tático e operacional	<ul style="list-style-type: none"> conhecer os principais métodos e técnicas que propiciaram a evolução dos processos nos sistemas organizacionais; compreender processos de negócio e de gestão, cadeia de valor e visão integrada do negócio, destacando a importância do entendimento das relações de causa e efeito entre os elementos da cadeia de valor e

1.3. Trilogia-chave da gestão empresarial: pessoas, processos e tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> integrar os elementos críticos da gestão de processos, considerando fatores como a tecnologia e as pessoas.
2. Visão sistêmica: processos 2.1. Visão geral da gestão por e de processos 2.2. Importância de gerenciar processos 2.3. Processo <i>versus</i> função 2.4. Componentes e estrutura de um processo 2.5. Metodologias de representação de processos	<ul style="list-style-type: none"> compreender a relação da gestão de processos como elemento de gestão competitiva organizacional na busca da eficiência corporativa; analisar a correlação de processos e competências organizacionais; categorizar e trabalhar aspectos técnicos do tema e listar diferentes formas de representação e análise de processos.
3. Arquitetura e modelagem de processos 3.1 Modelagem de processos 3.2 <i>As is versus to be</i> 3.3 Ferramentas e técnicas para análise crítica de processos - <i>swimlane</i> 3.4 Melhoria de processos 3.5 Solução de problemas em processos 3.6 Plano de ação 3.7 Documentação de processos de trabalho 3.8 Macro processo de negócio e suas relações – <i>relationship map</i> 3.9 Análise de gargalos sob a ótica das teorias das restrições.	<ul style="list-style-type: none"> elaborar o mapa de escopo dos processos de negócio e os seus limites (<i>swimlane</i>); elaborar o macroprocesso do negócio com interrelações, fornecedores, organização e consumidores (<i>relationship map</i>); compreender as características básicas e aplicações das ferramentas utilizadas na análise e melhoria de processos, como fluxograma, <i>benchmarking</i>, <i>ishikawa</i>, PDCA, indicadores de desempenho (KPIs), folha de verificação e diagrama de Pareto; analisar eventuais gargalos sob a ótica da Teoria das Restrições e dos seus princípios e elaborar um plano de implementação de um processo redesenhado, criando alinhamento entre as equipes de implementação.
4. Medição e controle: indicadores de desempenho 4.1. Medição de processos e sua importância 4.2. Identificação dos indicadores (KPIs) 4.3. Definição do sistema de acompanhamento e evolução dos indicadores 4.4. <i>Dashboards</i>	<ul style="list-style-type: none"> acompanhar o desempenho de processos nos níveis estratégico, tático e operacional das organizações, mediante mensuração e utilizar controles como forma de comparação entre o desempenho realizado e o planejado, propiciando aprendizagem organizacional.
5. Envolvimento das pessoas e trabalho em equipe nas melhorias de processos 5.1. Fator humano com responsável pelo êxito de melhorias 5.2. Desenvolvimento de equipes de alta performance	<ul style="list-style-type: none"> estruturar equipes de alta performance; planejar o trabalho em equipe e o ciclo de melhorias contínuas e criar mentalidade de melhoria contínua e gestão da rotina em processos com perenidade.

5.3. Criação de ambiente propício à postura proativa pela melhoria de processos	
---	--

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ARAÚJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana A.; MARTINEZ, S. *Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- CAVALCANTI, Rubens. *Modelagem de processos de negócios: roteiro para realização de projetos de modelagem de processos de negócios*. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BARBOSA, Andy; ARAÚJO, Márcio. *A essência do agile leader: cultive o lado humano do agile*. São Paulo: Agile Institute Brazil, 2020.
- OLIVEIRA, André. *Ciclo PDCA: o método para solução de problemas: guia prático das quatro fases*. São Paulo: M. de Oliveira, 2019.
- PALADINI, Edson P. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- SILVA, Ana Catarina L. *BPM – business process management: introdução sobre BPM em uma visão integrada e didática para a gestão estratégica de processos de negócio*. São Paulo: Bookess, 2017.
- SORDI, José Osvaldo. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2017.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
18. <i>Workshop</i> de soluções corporativas e de negócios	24 h/a

área	subárea
ESTRATÉGIA E NEGÓCIOS	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ diagnosticar o ambiente corporativo e de negócios, articulando demandas e tendências; ▪ construir soluções customizadas para os desafios organizacionais, criando estratégias competitivas e ▪ praticar a comunicação empática, otimizando o trabalho em equipe.

metodologia
<p>A disciplina está baseada no envolvimento do aluno em uma situação real, provocando-o a avaliar opções, a construir cenários e realidades futuras bem como a exercitar a sua capacidade de decisão.</p> <p>Algumas estratégias ou dinâmicas poderão ser utilizadas: workshops, construção de um case de sucesso ou elaboração de um plano de negócios. A escolha é de responsabilidade do coordenador, que deve ter como orientação o público-alvo do curso.</p>

material de apoio
<p>Materiais relacionados ao curso, disponíveis no acervo digital da FGV, no <i>eClass</i>.</p>

avaliação
<p>A avaliação da disciplina se dará a partir da produção de um trabalho a ser realizado em grupo e de acordo com as orientações do professor.</p>