

Proposta de Curso

Pós-Graduação *Lato Sensu*

Modelo Ênfase

NOME DO CURSO

MBA em Gestão: Finanças, Controladoria e Auditoria

CARGA HORÁRIA

432 horas

ESCOLA CERTIFICADORA

Ebape

CÓDIGO DO CURSO

XMBAFCA*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: Finanças, Controladoria e Auditoria** proporciona ao aluno o desenvolvimento de várias competências, como liderança, estratégia, capacidade de planejamento e tomada de decisões importantes para a empresa, além de oferecer aos participantes conhecimento nas áreas de Contabilidade, Finanças e Governança Corporativa. O curso prepara profissionais para trabalhar em empresas pequenas, médias ou grandes.

OBJETIVOS DO CURSO

O planejamento financeiro de uma empresa é uma tarefa que exige competências e habilidades muito específicas. O **MBA em Gestão: Finanças, Controladoria e Auditoria** proporciona uma visão abrangente das atividades empresariais, capacitando você para ser gestor líder em uma organização ou no próprio negócio. Realize esse curso e se sinta preparado para alçar voos mais altos na sua carreira.

Você vai adquirir:

- visão holística das atividades empresariais, com foco na criação de valor para a empresa;
- conhecimentos técnicos e habilidades para se tornar gestor líder na sua empresa ou no seu próprio negócio;
- capacidade de relacionar teorias à prática de gestão por meio de um jogo de negócios;
- autoconhecimento de competências comportamentais, tornando-o apto a elaborar um projeto de carreira;
- visão estratégica e habilidades de gestão, construindo as competências técnicas fundamentais à formação de um líder, e
- competências nas áreas de finanças, contabilidade gerencial e societária que permitem transformar o plano estratégico da empresa em medidas táticas e operacionais que geram valor.

PÚBLICO-ALVO

O **MBA em Gestão: Finanças, Controladoria e Auditoria** é recomendado para:

- profissional sênior que deseja desenvolver habilidades decisórias na área financeira ou contábil, ampliando a sua visão sistêmica, e
- profissional da área de TI que trabalha com módulos financeiros ou contábeis e quer prestar serviços melhores aos seus clientes.

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 em que 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 *e-Class*, 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 simular 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

- Jogo de negócios

MÓDULOS

Módulo Básico de Gestão	216h/a
Módulo de Ênfase	216h/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.	Contabilidade e análise das demonstrações contábeis	T_CADC_17-24	24
11.	Gestão de custos	T_GCUST_19-24	24
12.	Orçamento e controle	T_OCONT_17-24	24
13.	Controladoria	T_CONT_19-24	24
14.	Gestão de capital de giro	T_GCOG_17-24	24
15.	Avaliação de empresas	T_AE_19-24	24
16.	Gestão de tributos	T*GT24*15-24	24
17.	Auditoria das demonstrações contábeis	M_ADC_17-24	24
18.	Governança corporativa	T_GOVC_19-24	24

PRÉ-REQUISITOS

É imprescindível que a disciplina "**Finanças corporativas**" do **módulo básico** de Gestão seja cursada antes do **módulo ênfase**.

Detalhamento da Estrutura Curricular

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

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

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

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

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;

	<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.
<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 3.3. Diagnóstico externo 3.4. Projeção de cenários	<ul style="list-style-type: none"> conhecer os pontos fortes e fracos da organização; elaborar a cadeia de valor e o posicionamento estratégico; mapear as ameaças e as oportunidades nos fatores externos e propor cenários de futuro.
4. Estruturação das estratégicas 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: 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	24h/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
<p>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.</p>

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.
2. Comportamento do consumidor 2.1. Diferenciação entre mercado consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos 2.2. Psicologia do comportamento do consumidor 2.2.1 Mapa de empatia 2.3. Processo decisório de compra 2.4. Papéis de compra 2.5. Pesquisa de mercado 2.6. Conceito de miopia de marketing 2.7. Estratégias de segmentação 2.8. Estratégias de posicionamento 2.8.1 Mapa de posicionamento	<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.
3. Marketing mix 3.1. Gestão de produtos e serviços 3.2. Gestão de preços 3.3. Gestão de distribuição 3.4. Gestão de promoção	<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.

4. Marketing digital e relacionamento com os clientes

- 4.1. Principais metodologias para o desenvolvimento de estratégias de relacionamento
- 4.2. Programas de relacionamento
- 4.3. Mensuração de resultados
- 4.4. Ciclo de vida dos clientes
- 4.5. Réguas de relacionamento
- 4.6. Estruturação de um programa de fidelização
- 4.7. *Outbound versus inbound* marketing

- diferenciar estratégias de elementos;
- planejar programas de relacionamento nas empresas;
- utilizar o *customer relationship management* (CRM);
- identificar as métricas de rentabilidade do cliente;
- utilizar as métricas para o cálculo de recência, frequência, valor e retenção, e
- diferenciar *outbound* e *inbound* marketing no ambiente contemporâneo.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
3. Economia dos negócios	24h/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 2.5. Política monetária e oferta monetária 2.6. 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

- demonstrar os mecanismos de oferta e demanda no contexto de mercados e empresas;
- analisar as condições de equilíbrio em mercados competitivos;
- caracterizar estruturas de mercado concentrado, com foco em oligopólios e monopólios, e
- analisar os mecanismos de defesa da concorrência e a sua relevância.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GONÇALVES, A. C. *et al. Economia empresarial*. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- 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	24h/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
<p>Fundamentos de projeto, programa e portfólio; Fatores de sucesso em gerenciamento de projetos; Características e competências do gerente de projetos; Tipologia de organizações para gerenciamento de projetos; Domínios e Princípios de performance; Tipos de ciclo de vida; Contexto de utilização de métodos preditivos, ágeis e híbridos; Papéis, artefatos e eventos relacionados aos métodos preditivos e ágeis; Gerenciamento de projetos preditivos; Gerenciamento de projetos ágeis.</p>

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 e ▪ 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 <i>versus</i> programa <i>versus</i> portfólio 1.3. Fatores que determinam o sucesso de um projeto 1.4. Tipologia das organizações para gerenciamento de projetos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ equalizar conceitos básicos a respeito de gerenciamento de projetos; ▪ identificar projeto, programa, portfólio; ▪ discutir os critérios de sucesso de um projeto e ▪ diferenciar as estruturas segundo suas características e o grau de autoridade do gerente de projetos.
2. Domínios e princípios de performance 2.1. Incerteza 2.2. Medição 2.3. Entrega 2.4. Trabalho do projeto 2.5. Planejamento 2.6. Abordagem do desenvolvimento e ciclo de vida 2.7. Time 2.8. <i>Stakeholders</i>	<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.
3. Gerenciamento de projetos preditivos 3.1. Restrição tripla 3.2. Demais áreas de conhecimento 3.3. Integração	<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.

4. Gerenciamento de projetos ágeis

- 4.1. Introdução à agilidade
- 4.2. Práticas e métodos ágeis
- 4.3. *Framework Scrum*

- compreender o contexto da agilidade no mundo contemporâneo;
- conhecer as principais práticas e métodos ágeis;
- simular o planejamento e a execução de um projeto ágil com base no *framework Scrum* e
- exercitar os papéis, artefatos e eventos *Scrum*.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- MEREDITH, Jack; SCHAFER, Scott; MANTEL, Samuel; SUTTON, Margareth. *Project management in practice*. 7. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2021.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK)*. 7. 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	24h/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	<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

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">▪ 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: FGV, 2021.
- FERREIRA, Victor Claudio Paradela; GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti. *Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 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 <ol 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.

<p>2. Nova economia e <i>mindset</i> digital</p> <p>2.1. Transformação digital (TD)</p> <p>2.2. Estratégias e potencial de transformação digital</p> <p>2.3. Liderança digital</p> <p>2.4. TD e cultura organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar diferenças e lacunas entre o crescimento linear, percebido em organizações tradicionais, e o crescimento exponencial, característico de organizações exponenciais; ▪ criar um ambiente propício para a transformação digital; ▪ avaliar como a TD pode contribuir para a melhoria da produtividade e da competitividade das organizações e ▪ compreender a importância da prática da empatia e do <i>feedback</i> na gestão de equipes para a implementação de uma efetiva TD.
<p>3. Transformação digital, inovação e competitividade</p> <p>3.1. Riscos e oportunidades da TD</p> <p>3.2. Impacto da TD na competitividade das organizações</p> <p>3.3. Pessoas e transformação digital: novos modelos de trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ diagnosticar oportunidades de transformação digital; ▪ compreender os riscos inerentes à TD e à inovação; ▪ analisar os possíveis impactos da TD na competitividade da organização; ▪ identificar as habilidades e competências necessárias para a TD e ▪ avaliar os diferentes impactos das inovações e da TD nas pessoas.
<p>4. Elementos e tendências de transformação digital</p> <p>4.1. Comportamento e jornada do cliente</p> <p>4.2. Transformação da experiência do consumidor</p> <p>4.3. Tendências de transformação digital</p> <p>4.4. Tendências tecnológicas digitais e inovações disruptivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar a importância do <i>user experience</i> (UX/CX/UI) e os seus pilares: <i>customer centric</i> e <i>data driven</i>; ▪ comparar <i>e-business</i> e <i>e-commerce</i>, estratégias, ações e métricas; ▪ caracterizar os portais B2B, B2C, B2G, C2C, M2C, G2C e F2C; ▪ avaliar as novas tecnologias digitais: 5G, IoT, <i>fintech</i>, API/SAS, <i>wearables</i>, <i>machine learning</i>, realidade aumentada, <i>machine learning</i>, chatbot, BOT, realidade aumentada e <i>vending machine</i>, redes sociais e <i>social selling</i>, e ▪ explorar a lógica dos conceitos de cauda longa e <i>freeconomics</i> como fundamento para negócios digitais.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
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	24h/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
<p>Visão geral de finanças para gestores. Matemática Financeira aplicada (valor do dinheiro no tempo, juros compostos e transformação de taxas). Determinação do fluxo de caixa livre para viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento. Métodos de análise de viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento (valor presente líquido – VPL, taxa interna de retorno – TIR e período <i>payback</i> simples – PBS e descontado – PBD). Fundamentos da avaliação de empresas. Relação risco <i>versus</i> retorno (modelo do CAPM e do custo médio ponderado de capital).</p>

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 e reconhecer as funções do gestor financeiro.
2. Regime de juros compostos 2.1. Conceito e utilização 2.2. Principais operações a juros compostos utilizando a HP 12C e o Excel: valor presente, valor futuro, período e pagamentos	<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.
3. Determinação dos fluxos de caixa de um projeto de investimento 3.1. Demonstração do resultado do exercício como base para a projeção e os ajustes necessários 3.2. Necessidade de capital giro para a projeção 3.3. Valor residual 3.4. Fluxo de caixa do projeto de investimento	<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.
4. Métodos de análise de viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento 4.1. Método do valor presente líquido (VPL) 4.2. Método da taxa interna de retorno (TIR) 4.3. Método do <i>payback</i> descontado (PBD)	<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.
5. Fundamentos de avaliação de empresas 5.1. Diferença entre valor e cotação 5.2. Tipos de valor de um ativo 5.3. Tipos de avaliação de um ativo 5.4. Noções de avaliação de empresas pelo método do fluxo de caixa descontado	<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.

6. Relação risco *versus* retorno

- 6.1. Conceito de risco em finanças
- 6.2. Modelo do CAPM
- 6.3. Modelo do CMPC

- entender o conceito de risco em finanças e a sua metodologia de cálculo;
- compreender o indicador de risco relativo beta;
- analisar a relação entre o risco e o retorno dos acionistas utilizando o modelo do CAPM e
- analisar a relação entre o risco e o retorno da empresa por meio do modelo do CMPC.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
9. Jogo de negócios	24h/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 interpretar variações do cenário externo para mitigação dos riscos, maximizando os resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> análise de resultados e revisão de estratégias.
<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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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. Contabilidade e análise das demonstrações contábeis	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Contabilidade

EMENTA
Contabilidade e sistema de informação contábil. Estrutura das demonstrações contábeis. Método das partidas dobradas. Regime de caixa e regime contábil de competência. Análise econômico-financeira das demonstrações contábeis.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos do conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Contabilidade e 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. Limitações da contabilidade 1.6. Contabilidade financeira e contabilidade gerencial 1.7. Estrutura conceitual para apresentação das demonstrações contábeis 1.8. Pressupostos básicos 1.9. Limitações na relevância e na confiabilidade das informações	<ul style="list-style-type: none"> identificar a função da contabilidade financeira na organização; diferenciar contabilidade financeira de contabilidade gerencial e reconhecer os pressupostos básicos da contabilidade e as suas limitações.
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 do resultado abrangente total 2.5. Demonstração dos fluxos de caixa 2.6. Demonstração das mutações do patrimônio líquido 2.7. Demonstração do valor adicionado 2.8. Notas explicativas 2.9. Relatório da administração 2.10. Relatório dos auditores independentes	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer as principais demonstrações contábeis; estruturar as principais demonstrações contábeis e analisar a saúde econômico-financeira de uma empresa a partir de indicadores contábeis.

<p>3. Elaboração das demonstrações contábeis</p> <p>3.1. Método das partidas dobradas</p> <p>3.2. Regime de caixa e regime de competência</p> <p>3.3. Elaboração das demonstrações a partir de transações que não envolvem contas de resultados</p> <p>3.4. Elaboração das demonstrações a partir de transações que envolvem, inclusive, contas de resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> diferenciar regime de caixa e de competência e elaborar as seguintes demonstrações contábeis: DRE, BP, fluxo de caixa, DMPL e DVA.
<p>4. Análise econômico-financeira</p> <p>4.1. Objetivos da análise econômico-financeira</p> <p>4.2. Análise vertical</p> <p>4.3. Análise horizontal</p> <p>4.4. Análise por indicadores</p> <p>4.5. Elaboração do relatório</p>	<ul style="list-style-type: none"> analisar a saúde econômico-financeira de uma empresa a partir das análises vertical, horizontal e de indicadores e elaborar relatório explicativo da saúde econômico-financeira de uma empresa.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- LIMEIRA, André Luis Fernandes *et al.* *Gestão contábil financeira*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015.
- MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
11. Gestão de custos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Contabilidade

EMENTA
Contextualização da contabilidade de custos. Conceitos e classificação de custos. Comparação entre os métodos de custeio. Tomada de decisão baseada em custeio variável, sistema de custeio por absorção e sistema de custeio baseado em atividades [ABC]. Formação de preços baseada em custos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos do conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Objetivos da contabilidade de custos 1.1. Origem e evolução da contabilidade de custos 1.2. Objetivos da contabilidade de custos 1.3. Comparação entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial	<ul style="list-style-type: none"> identificar os objetivos da contabilidade de custos.
2. Conceitos e classificação de custos 2.1. Conceituação de gastos, custos, despesas, investimentos e perdas 2.2. Custos apropriados em relação ao critério de alocação: direto ou indireto 2.3. Custos apropriados em relação ao volume de produção ou nível de atividade: fixo, variável e semivariável	<ul style="list-style-type: none"> conceituar custos e identificar os tipos de custos.
3. Métodos de custeio 3.1. Características do custeio por absorção 3.2. Características do custeio baseado em atividades 3.3. Características do custeio variável	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer o método de custeio por absorção; reconhecer o método de custeio baseado em atividades; reconhecer o método de custeio baseado em custeio variável e comparar os três métodos de custeio: por absorção, baseado em atividades e custeio variável.

<p>4. Tomada de decisão fundamentada no custeio variável</p> <p>4.1. Análise da relação custo-volume-lucro</p> <p>4.2. Determinação do ponto de equilíbrio</p> <p>4.3. Avaliação do <i>mix</i> de vendas</p> <p>4.4. Apuração da margem de segurança e do grau de alavancagem operacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar a relação custo-volume-lucro, para determinação do ponto de equilíbrio, da margem de segurança e do grau de alavancagem operacional, e ▪ identificar as potenciais distorções que o rateio arbitrário do custeio por absorção pode causar na avaliação da margem de produtos.
<p>5. Tomada de decisão fundamentada no custeio baseado em atividades</p> <p>5.1. Aceitar oferta especial de compra</p> <p>5.2. Produzir ou adquirir</p> <p>5.3. Eliminar linha de produção</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ utilizar o conceito de custeio baseado em atividades para tomar decisão gerencial; ▪ definir <i>drivers</i> e ▪ analisar a tomada de decisões com o ABC.
<p>6. Formação de preços baseada em custos</p> <p>6.1. Apuração do custo para precificação</p> <p>6.2. Impostos incidentes sobre o faturamento</p> <p>6.3. Análise de <i>mark-up</i></p> <p>6.4. Análise da taxa de retorno do investimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ determinar o preço de venda baseado em custo por meio da análise de <i>mark-up</i> e do retorno de investimento.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- COELHO, Fabiano S. *et al. Gestão de custos*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- SARDINHA, José Carlos. *Formação de preço: uma abordagem prática por meio da análise custo-volume-lucro*. São Paulo: Atlas, 2013.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- PEREZ JR., José Hernandez; OLIVEIRA, Luis M; COSTA, Rogério G. *Gestão estratégica de custos*. São Paulo: Atlas, 2010.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
12. Orçamento e controle	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Contabilidade

EMENTA
<p>Conceito e finalidade do orçamento. Mecanismos orçamentários. Elaboração do orçamento nas diversas áreas: orçamento de venda, produção, despesas operacionais por centro de responsabilidade, investimento de capital, despesas e receitas financeiras. Consolidação do orçamento com elaboração: fluxo de caixa, demonstração de resultado e balanço patrimonial. Controle orçamentário cotejando o real com o orçado. Análise e decisão.</p>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos do conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Orçamento empresarial como instrumento de gestão 1.1. Previsão fundamentada em cenários futuros 1.2. Avaliação das mudanças na política econômica que afetem as decisões	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer as principais vantagens do orçamento como instrumento de gestão.
2. Formalização do orçamento quinquenal e mensal 2.1. Elaboração das metas por período de, pelo menos, cinco anos 2.2. Projeção do orçamento global (<i>five year plan</i>) 2.3. Fluxo de caixa, DRE e balanço patrimonial 2.4. Elaboração das metas mensais 2.5. Projeção do orçamento global mensal – fluxo de caixa, DRE e balanço patrimonial	<ul style="list-style-type: none"> distinguir as características do orçamento global dos orçamentos setoriais, operacionais, financeiros e de capital; elaborar as premissas básicas para auxiliar o processo de execução das projeções do fluxo de caixa, demonstração de resultado e balanço patrimonial que possibilitem efetuar simulações, análise de sensibilidade, custo de oportunidade e estratégia para os próximos períodos e projetar o fluxo de caixa, o DRE e o balanço patrimonial.
3. Orçamento por centros de responsabilidade por área 3.1. Despesas controláveis e não controláveis por centro de responsabilidade 3.2. Rateio das despesas não controláveis utilizando o orçamento matricial	<ul style="list-style-type: none"> aplicar o orçamento matricial, abordando as despesas distribuídas aos centros de responsabilidade.

<p>4. Interface entre as áreas: comunicação e interdependência das diversas atividades no processo de elaboração do orçamento</p> <p>4.1. Formulação do planejamento orçamentário constituindo manual de instrução para elaboração do orçamento</p> <p>4.2. Técnicas e padrões para estabelecer as premissas orçamentárias</p>	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer as técnicas e os padrões para estabelecer premissas orçamentárias.
<p>5. Articulação da contabilidade com a área orçamentária no processo de elaboração e manutenção do plano de contas contábil e o plano de contas orçamentário</p> <p>5.1. Dados úteis para o planejamento das atividades da empresa em diferentes níveis</p> <p>5.2. Resultados internos parciais para comparar com as metas</p>	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer o impacto do processo de planejamento no controle e diferenciar o plano de contas contábil e orçamentário.
<p>6. Controle orçamentário</p> <p>6.1. Abordagem do controle orçamentário para calcular as variações entre o real e o orçado</p> <p>6.2. Responsabilidades típicas de controle das variações de custo de material e mão de obra direta</p> <p>6.3. Causas e efeitos da variação ou de afastamento dos objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> planejar o controle orçamentário e explicar os tipos de análise de variação mais importantes para o controle do orçamento.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- COELHO, Fabiano; PONTES, Ronaldo. *Orçamento e controle*. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- SÁ, Carlos Alexandre. *Orçamento empresarial: novas técnicas de elaboração e acompanhamento*. São Paulo: Atlas, 2014.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
13. Controladoria	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Controladoria e auditoria

EMENTA
Indicadores e sistemas de controle gerencial. Controle gerencial. Impacto das estruturas empresariais no controle. Aplicações gerenciais dos preços de transferência. Relatórios de desempenho financeiro. Variação entre a receita real e a orçada.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos do conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Introdução aos sistemas de controle gerencial e os seus indicadores 1.1. O que são sistemas de controle gerencial 1.2. O que é a controladoria 1.3. Funções do <i>controller</i> 1.4. Princípio de <i>accountability</i> 1.5. Tipos mais comuns de estrutura de controladoria 1.6. Controle de gastos discricionários: o que não é medido não é gerenciado 1.7. Conexão da controladoria com a estratégia 1.8. Indicadores contábeis (visão do passado) 1.9. Indicadores financeiros (visão do futuro) 1.10. Conexão entre os indicadores contábeis e os financeiros 1.11. Controle gerencial e comportamento humano: variáveis formais e informais 1.12. Controle gerencial e comportamento humano: variáveis internas e externas 1.13. Comportamentos indesejados	<ul style="list-style-type: none"> definir o que é a controladoria, a sua função e as estruturas de controle mais utilizadas; aplicar indicadores de controle contábeis e financeiros; reconhecer como a estratégia impacta o controle gerencial e reconhecer as variáveis que impactam o comportamento na ótica do controle.
2. Impacto da estrutura empresarial no controle e na construção dos sistemas de controle 2.1. Unidade de negócio e estrutura funcional 2.2. Estrutura matricial 2.3. Centros de responsabilidade e contas contábeis 2.4. Aplicação do princípio da <i>accountability</i> na construção dos sistemas de controle: custos para decisão de produtos <i>versus</i> custos para controle	<ul style="list-style-type: none"> relacionar os pontos fortes e fracos da estrutura funcional e da unidade de negócios pela ótica do controle; relacionar os pontos fortes e os fracos da estrutura matricial pela ótica do controle; identificar o que são os centros de responsabilidade, as contas contábeis e o seu impacto no controle e aplicar o princípio da <i>accountability</i> para criar os mecanismos de controle.

<p>3. Preços de transferência: aplicações gerenciais</p> <p>3.1. Preço de transferência baseado no mercado</p> <p>3.2. Preço de transferência baseado nos custos</p> <p>3.3. Preço de transferência negociado</p> <p>3.4. Preço de transferência duplo</p> <p>3.5. Situação ideal para implantação de preços de transferência</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ utilizar os preços de transferência para tomar decisões de controle gerencial; ▪ aplicar os preços de transferência com base no mercado e no custo, negociado e duplo, e ▪ reconhecer qual é a situação ideal para implantar os preços de transferência.
<p>4. Análise de relatórios de desempenho financeiro</p> <p>4.1. Princípio da normalização dos relatórios financeiros</p> <p>4.2. Análise da variação entre a receita real e a orçada</p> <p>4.3. Variação de preço e de quantidade</p> <p>4.4. Variação de quantidade e <i>mix</i> combinados</p> <p>4.5. Variação do <i>mix</i></p> <p>4.6. Variação do mercado</p> <p>4.7. Variação da participação no mercado (<i>market share</i>)</p> <p>4.8. Explicação quantitativa e qualitativa das variações</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer o conceito de normalização dos relatórios financeiros e ▪ relacionar as variações quantitativas e as qualitativas entre a receita real e a orçada.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- COURA, Betovem; BERMUDO, Vera. *Controladoria*. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- PADOVEZE, Clovis L. *Controladoria estratégica e operacional*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. *Sistemas de controle gerencial*. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2010.

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

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Finanças

EMENTA
Gestão de capital de giro. Estratégias de financiamento e de investimentos em capital de giro. Gestão de disponíveis. Gestão de recebíveis. Gestão de estoques. Gestão de compras.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos do conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Gestão de capital de giro <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Origem do capital de giro 1.2. Apresentação e classificação dos principais demonstrativos financeiros 1.3. Estratégias de financiamento das operações e capital de giro líquido (CGL) 1.4. Investimentos em necessidade de capital de giro (NCG) 1.5. Saldo de tesouraria (ST) 1.6. Efeito "tesoura" de Fleuriet – <i>Overtrade</i>: o efeito tesoura levando à insolvência 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definir e entender as estratégias de financiamento e investimento de capital de giro e dos seus impactos no risco de insolvência.
2. Análise e dimensionamento do capital de giro <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Conflitos entre risco e retorno na gestão do capital de giro 2.2. Índices de liquidez e análise do financiamento do capital de giro 2.3. Análise dos investimentos em capital de giro, prazos e ciclos 2.4. Análise e dimensionamento do financiamento e investimento em capital de giro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dimensionar, analisar e acompanhar a situação financeira no curto prazo.
3. Orçamento de caixa e gestão de tesouraria <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Método indireto de orçamentação e fluxo de caixa 3.2. Gestão de tesouraria e modelos de gestão dos investimentos em caixa 3.3. Mercado financeiro e operações de captação e aplicação de recursos 3.4. Demonstração dos fluxos de caixa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ realizar a análise prospectiva do desempenho econômico e financeiro; ▪ compreender os modelos de gestão de caixa; ▪ aplicar estratégias de relacionamento com os agentes financeiros e ▪ analisar a demonstração dos fluxos de caixa, demonstração obrigatoriamente elaborada pelas empresas desde 2010 e que segue uma estrutura predefinida (CPC 03).

4. Estratégias operacionais de capital de giro

- 4.1. Gestão de crédito e de recebíveis
- 4.2. Gestão de estoques
- 4.3. Gestão de compras

- definição e implementação de políticas operacionais de capital de giro.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
15. Avaliação de empresas	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Finanças

EMENTA
Conceito de valor. Método de fluxo de caixa descontado (FCD). Fluxos de caixa e taxa de desconto. Método da avaliação por múltiplos. Método da avaliação dos direitos contingenciais. EVA, fusões e aquisições.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos do conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Métodos de avaliação 1.1. Conceito de valor 1.2. Avaliação por meio do fluxo de caixa descontado (FCD) 1.3. Avaliação por meio de múltiplos 1.4. Avaliação por meio de opções reais	<ul style="list-style-type: none"> entender os conceitos básicos de avaliação de empresas e dominar as técnicas dos principais métodos de avaliação.
2. Avaliação por meio do fluxo de caixa descontado 2.1. Modelo de dividendos descontados 2.2. Avaliação pelo fluxo de caixa da firma 2.3. Avaliação pelo fluxo de caixa do acionista 2.4. Valor presente ajustado	<ul style="list-style-type: none"> construir e conciliar o fluxo de caixa descontado da firma e do acionista a partir das demonstrações financeiras da empresa.
3. Avaliação por meio de múltiplos 3.1. Indicadores de desempenho 3.2. Múltiplos de lucratividade	<ul style="list-style-type: none"> avaliar a empresa por método de múltiplos; identificar os impactos dos múltiplos importados no <i>valuation</i> e realizar ajustes dos múltiplos importados.
4. Fusões e aquisições 4.1. Fusões 4.2. Aquisições 4.3. Sinergias	<ul style="list-style-type: none"> calcular as fontes de sinergia e explicar os resultados de fusões e aquisições.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<ul style="list-style-type: none"> BREALEY, Richard A. <i>et al. Princípios de finanças corporativas</i>. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013. DAMODARAN, Aswath. <i>Avaliação de investimentos: ferramentas e técnicas para a determinação do valor de qualquer ativo</i>. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Tributos

EMENTA
Sistema tributário brasileiro. Normas gerais da legislação tributária. Regimes de tributação: real, presumido e Simples Nacional. Tributos e contribuições sobre faturamento e lucro. Imposto sobre a renda da pessoa jurídica. Contribuição social sobre o lucro líquido, PIS e Cofins.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos do conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Sistema tributário brasileiro <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Competência para criar tributos e limites do poder do Estado para tributar 1.2. Conceito de tributos e principais espécies: impostos, taxas e contribuições 1.3. Obrigações tributárias: principal e acessória 1.4. Elementos fundamentais na criação e na majoração dos tributos: fato gerador, contribuinte e base de cálculo 1.5. Lançamento e espécies de extinção do crédito tributário 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever a estrutura do sistema tributário nacional e ▪ descrever as normas gerais da legislação tributária.
2. Tributos incidentes no faturamento <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Fato gerador, base de cálculo e alíquotas dos tributos na comercialização de produtos, de mercadorias e na prestação de serviços 2.2. Inclusão dos tributos no preço de venda dos produtos quando o destinatário é outro comerciante ou se trata de um consumidor final 2.3. Regime da substituição tributária do ICMS 2.4. Principais possibilidades de aproveitamento de créditos no sistema não cumulativo dos tributos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ calcular a incidência dos tributos no faturamento das empresas; ▪ diferenciar elisão e evasão fiscal e ▪ calcular os impostos sobre a receita na formação de preço.
3. Tributos incidentes sobre o lucro <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Fato gerador: disponibilidade jurídica e econômica de rendas, proventos de qualquer natureza e acréscimos patrimoniais 3.2. Formas de tributação pelo imposto sobre a renda da pessoa jurídica (IRPJ) e pela contribuição social sobre o lucro líquido (CSLL) nos regimes do lucro real, lucro presumido e Simples Nacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ calcular a incidência dos tributos no lucro das empresas e ▪ identificar as formas de tributação sobre o lucro.

4. Análises: lucro real, lucro presumido, Simples Nacional, forma de distribuição de lucros

- 4.1. Exigências fundamentais na adoção do regime do lucro real
- 4.2. Vantagens e desvantagens em relação ao regime do lucro presumido
- 4.3. Tributos unificados no Simples Nacional e os que não estão incluídos
- 4.4. Situações societárias e atividades impeditivas na adoção ao Simples Nacional
- 4.5. Comparação gerencial em Simples Nacional e lucro presumido
- 4.6. Forma de distribuição de lucros
- 4.7. Pagamento de pró-labore, gratificações e juros sobre capital próprio
- 4.8. Vantagens legais

- demonstrar gerencialmente as diferenças entre os regimes de tributação;
- comparar gerencialmente as diferenças entre os regimes de tributação e
- reconhecer as questões lícitas para evitar, reduzir ou postergar a carga tributária nas atividades empresariais.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BORGES, Humberto Bonavides. *Planejamento tributário: IPI, ICMS, ISS e IR – racionalidade de procedimentos fiscais e questões avançadas no universo da governança corporativa*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MACHADO, Paulo Sérgio; CASTRO, Rodolfo. *Gestão de tributos*. Rio de Janeiro: FGV, 2017.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ANDRADE FILHO, Edmar Oliveira. *Imposto de renda das empresas: inclui contribuições sobre o lucro e as receitas devidas pelas empresas*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- PEGAS, Paulo Henrique. *Manual de contabilidade tributária*. 8. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2014.
- YOUNG, Lúcia Helena Briski. *Planejamento tributário: fusão, cisão e incorporação*. 8. ed. Curitiba: Juruá, 2014.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
17. Auditoria das demonstrações contábeis	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Controladoria e auditoria

EMENTA
Conceitos gerais de auditoria. Normas de auditoria independente. Responsabilidades do auditor. Desenvolvimento do trabalho de auditoria. Evidenciação dos trabalhos de auditoria. Parecer dos auditores independentes.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos do conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Noções gerais sobre auditoria 1.1. Origem e evolução da auditoria no contexto internacional 1.2. Objetivos da auditoria 1.3. Supervisão e controle de qualidade dos trabalhos de auditoria 1.4. Tipos de auditoria 1.5. Serviços de auditoria 1.6. Fraude e erro	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer os conceitos básicos de auditoria e identificar as características das diversas modalidades de auditoria.
2. Normas de auditoria independente 2.1. Estrutura normativa: organismos profissionais internacionais e nacionais 2.2. Organizações profissionais 2.3. Normas relativas ao auditor	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer as principais normas e organismos nacionais e internacionais que regulamentam a auditoria.
3. Tipos de trabalhos de auditoria e responsabilidades 3.1. Desenvolvimento do trabalho 3.2. Planejamento da auditoria 3.3. Procedimentos de auditoria 3.4. Ambientes afetados por processamento eletrônico de dados	<ul style="list-style-type: none"> identificar o desenvolvimento do trabalho de um auditor; planejar uma auditoria e reconhecer os principais processos de auditoria e como o ambiente do auditor é impactado pelo avanço da TI.
4. Evidenciação dos trabalhos de auditoria e relatórios 4.1. Programas de auditoria 4.2. Avaliação dos controles internos 4.3. Questionários de avaliação do controle interno 4.4. Papéis de trabalho 4.5. Relatório dos auditores independentes: conceitos básicos 4.6. Tipos de relatório de auditoria	<ul style="list-style-type: none"> elaborar os relatórios de deficiências de controle interno, de recomendações e o parecer de auditoria; analisar os relatórios de auditoria, a sua estrutura, as suas formalidades, os seus tipos e as suas modalidades, bem como o processamento eletrônico de dados, e identificar os procedimentos aplicáveis à auditoria em geral e às auditorias especiais.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CARDOZO, Julio Sérgio; FERNANDES, Antônio Miguel. *Auditoria das demonstrações financeiras*. Rio de Janeiro: FGV, 2017.
- LONGO, Claudio G. *Manual de auditoria e revisão de demonstrações financeiras*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ALMEIDA, Marcelo C. *Auditoria: um curso moderno e completo*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
18. Governança corporativa	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

EMENTA
Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Teoria dos <i>stakeholders</i> ; responsabilidade social e reparação social; sustentabilidade corporativa e ética nas relações com <i>stakeholders</i> . Dilemas éticos no processo decisório. Governança corporativa como arquitetura de gestão responsável. Boas práticas de governança e geração de valor.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos do conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Sustentabilidade 1.1. Conceito de desenvolvimento sustentável 1.2. Conceito de sustentabilidade corporativa 1.3. Conceito de responsabilidade social 1.4. Conceito de reparação social	<ul style="list-style-type: none"> conceituar desenvolvimento sustentável; conceituar sustentabilidade corporativa; conceituar responsabilidade social e conceituar reparação social.
2. Teoria dos <i>stakeholders</i> 2.1. Fundamentos da teoria dos <i>stakeholders</i> 2.2. Boas práticas da gestão de RH	<ul style="list-style-type: none"> conhecer a teoria dos <i>stakeholders</i> e relacionar os fundamentos da teoria dos <i>stakeholders</i> com as boas práticas da gestão de recursos humanos.
3. Dilemas éticos nas relações com <i>stakeholders</i> e economia comportamental 3.1. Teoria dos jogos e tragédia dos comuns 3.2. Vieses na tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> avaliar situações dilemáticas nas relações com <i>stakeholders</i> e refletir sobre as consequências; compreender e reconhecer as causas comportamentais da tragédia dos comuns em coletivos humanos e avaliar decisões compreendendo os diferentes vieses comportamentais que as influenciam.
4. Ferramentas e indicadores em sustentabilidade 4.1. Indicadores e relatórios 4.2. Índice de sustentabilidade empresarial 4.3. Índice de governança corporativa 4.4. Normas e certificações	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer e aplicar os principais indicadores de sustentabilidade corporativa e conhecer as principais normas e certificações vinculadas à responsabilidade corporativa.

5. Arquitetura de governança 5.1. Arquitetura de governança e os seus órgãos 5.2. Assembleia geral ordinária e extraordinária 5.3. Conselho de administração 5.4. Conselho fiscal 5.5. Comitês de suporte à decisão 5.6. Conselho consultivo e conselho de família 5.7. Processo decisório e boas práticas	<ul style="list-style-type: none"> descrever os órgãos de uma estrutura de governança.
6. Princípios de governança 6.1. Transparência 6.2. Equidade 6.3. Prestação de contas (<i>accountability</i>) 6.4. Responsabilidade corporativa	<ul style="list-style-type: none"> identificar os princípios de governança corporativa e relacionar os princípios de governança corporativa às boas práticas no processo decisório na alta gestão estratégica.
7. Níveis de governança no mercado de capitais brasileiro 7.1. Bovespa mais 7.2. Nível 1 7.3. Nível 2 7.4. Novo mercado	<ul style="list-style-type: none"> conhecer os níveis de governança do mercado brasileiro.
8. Intangíveis e geração de valor 8.1. Ativos e passivos intangíveis 8.2. Lei Anticorrupção 8.3. Lei Sarbanes-Oxley 8.4. Lucro contábil <i>versus</i> lucro econômico 8.5. Geração de valor aos acionistas e aos demais <i>stakeholders</i> 8.6. Governança gerando valor	<ul style="list-style-type: none"> identificar ativos e passivos intangíveis; diferenciar lucro contábil de lucro econômico e analisar a relação entre os princípios da governança corporativa e a geração de valor para os <i>stakeholders</i>.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Manual de boas práticas de governança corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.
- MAZZALI, Rubens; ERCOLIN, Carlos Alberto. *Governança corporativa*. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ROSSETI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. *Governança corporativa*. São Paulo: Atlas, 2011.