

Proposta de Curso

NOME DO CURSO

MBA em Gestão Empresarial

MODELO DO CURSO

MODULARIZADO

CARGA HORÁRIA

432 h/a

PROPONENTE DO CURSO

AGLIBERTO ALVES CIERCO e Ana Ligia Nunes Finamor e Andre Luis Fernandes Limeira e Annibal Affonso Neto e Antônio André Neto e Betovem Antonio Lopes Rodrigues Coura e David Menezes Lobato e Denize Athayde Dutra da Costa e Hélio Arthur Reis Irigaray e Ilda Maria de Paiva Almeida Spritzer e Isnard Marshall Junior e José Carlos Franco de Abreu Filho e MARCUS VINICIUS QUINTELLA CURY e Miguel Ferreira Lima e Murilo Ramos Alambert Rodrigues e Pedro de Seixas Corrêa e Ricardo Franco Teixeira

ESCOLA CERTIFICADORA

FGV EBAPE - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

CÓDIGO DO CURSO

MMBAGE*21_01

DESCRIÇÃO DO CURSO

OBJETIVO DO CURSO

Desenvolver ações e estratégias para um negócio é uma ação que requer conhecimento variado e multidisciplinar. 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.

São competências a serem desenvolvidas:

- analisar o mercado, os clientes e os cenários macro e microeconômicos;
- propor soluções estratégicas 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 informações;
- 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 para as organizações;
- coordenar a gestão da cadeia de suprimentos desde o planejamento até a implantação;
- mapear processos, mensurando e controlando resultados;
- propor ações corretivas e de melhoria para processos.

PÚBLICO-ALVO

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:

- 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.

Os conteúdos das disciplinas são agrupados por eixos temáticos, que visam a atingir objetivos de aprendizagem específicos, alinhados ao desenvolvimento das competências necessárias à prática profissional de seus alunos.

Para apoiar a base teórica das aulas presenciais, os cursos contam com suporte de um ambiente virtual de aprendizagem, o *eClass*, no qual o aluno pode acessar, a qualquer momento, em seus dispositivos eletrônicos, o conteúdo da disciplina, fazendo uso irrestrito de reconhecidas bibliotecas virtuais. Além disso, há acesso a outras ferramentas que oferecem suporte ao processo de ensino-aprendizagem e facilitam a comunicação.

As atividades práticas também podem ser desenvolvidas com o apoio de estudos de casos, jogos de negócios e situações que permitam aos alunos simularem a vivência de experiências desafiadoras, encorajando-os à aplicação de seus conhecimentos na resolução dos desafios propostos.

AValiação

A avaliação da aprendizagem tem papel fundamental para o processo de reconstrução de conhecimento pelos alunos, 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 a apoiar o diagnóstico do aprendizado como também servir como reflexão para os alunos quanto à prática dos conceitos a fim de capacitá-los para melhores tomadas de decisão como executivos.

PRÉ-REQUISITO

· Tempo mínimo de conclusão da graduação: 2 anos*

**Maior experiência profissional pode reduzir a necessidade do tempo mínimo de formado.*

· Tempo mínimo de experiência profissional: 3 anos**.

***O tempo mínimo pode ser maior, dependendo do curso e da coordenação local.*

DISCIPLINA ISENTA DE PROVA

Negociação e administração de conflitos

Jogo de negócios

Workshop de soluções corporativas e de negócios

MÓDULOS	
Liderança e Processos	144.00 h/a
Gestão Econômico-Financeira	144.00 h/a
Marketing e Estratégia	144.00 h/a



Liderança e Processos			
DISCIPLINAS			
1	Liderança e gestão de equipes	M_LGE_21-24	24.00
2	Gestão de projetos	M_GP_21-24	24.00
3	Environmental, social e corporate governance	M_ESCG_21-24	24.00
4	Business process management	M_BPM_21-24	24.00
5	Supply chain management	M_SCM_21-24	24.00
6	Negociação e administração de conflitos	M_NAC_21-24	24.00

Gestão Econômico-Financeira			
DISCIPLINAS			
1	Economia dos negócios	M_EN_21-24	24.00
2	Análise das demonstrações contábeis	M_ADC_21-24	24.00
3	Finanças corporativas	M_FC_21-24	24.00
4	Business analytics	M_BA_21-24	24.00
5	Gestão integrada de custos e orçamento	M_GICO_21-24	24.00
6	Jogo de negócios	M_JN_21-24	24.00

Marketing e Estratégia			
DISCIPLINAS			
1	Estratégia corporativa e de negócios	M_ECN_21-24	24.00
2	Empreendedorismo e gestão da inovação	M_EGI_21-24	24.00
3	Estratégias de marketing	M_EM_21-24	24.00
4	Transformação digital	M_TD_21-24	24.00
5	Gestão de serviços	M_GS_21-24	24.00
6	Workshop de soluções corporativas e de negócios	M_WSCN_21-24	24.00

Disciplina	Carga horária
Jogo de negócios	24 h/a

Área	Subárea
Jogo de negócios	GESTÃO EMPRESARIAL

Ementa

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.

Análise de resultados	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação das estratégias emergentes 2. Reflexão das decisões tomadas 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.

Construção de estratégias empresariais	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação e elaboração de estratégias empresariais 2. Implicações das escolhas estratégicas para a organização 3. Análise de tendências e elaboração de cenários 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.

Contextualização e diagnóstico estratégico	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Papel da Visão e da Missão no contexto empresarial e no ciclo de planejamento estratégico 2. Identificação das ameaças e oportunidades 3. Identificação dos pontos fortes e fracos no ambiente interno da organização 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.

Definição de objetivos e planos de ação	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contextualização dos objetivos 2. Relação entre objetivos e estratégias 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.

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.

Bibliografia Complementar

Disciplina	Carga horária
Business analytics	24 h/a

Área	Subárea
Business analytics	GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Ementa

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 *business intelligence* e *data science*. 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.

Análise dos ambientes interno e externo

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Seleção das métricas estratégicas para o negócio (mercado total, potencial e alvo, <i>market share</i> (valor e volume), penetração, capacidade instalada, demanda, etc.) 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.

Localização das bases de dados internas e externas

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Uso de <i>small data</i>: transformar dados em informação para gerar negócios 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.

Processo decisório na perspectiva do BA

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Risco e incerteza no processo decisório. Ferramentas de apoio à decisão (<i>data-driven decision tools</i>). 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.

Visão sistêmica do processo de tomada de decisão

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Papel estratégico da análise de dados 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 *business intelligence* e de *data science*.

Bibliografia Básica

- CORREIA NETO, J.F. e MARQUES, E.V. *Tomada de Decisões Gerenciais com Análítica de Dados – aplicações práticas com Excel*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- RAGSDALE, C. *Modelagem de planilha e análise de decisão: uma introdução prática a business analytics*. São Paulo: Cengage Learning, 2021.
- SARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. *Business intelligence e análise de dados para gestão do negócio*. Rio de Janeiro: Bookman, 2019.

Bibliografia Complementar

- ISRAEL, J.; PEREIRA, R. *Análise de conjuntura econômica*. São Paulo: Intersaberes, 2020.
- LINSTROM, M. *Small data: como poucas pistas indicam grandes tendências*. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2016.
- PROVOST, F.; FAWCETT, T. *Data science para negócios: o que você precisa saber sobre mineração de dados e pensamento analítico de dados*. 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
Análise das demonstrações contábeis	24 h/a

Área	Subárea
Análise das demonstrações contábeis	FINANÇAS

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.

Análise econômico-financeira

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Objetivos da análise econômico-financeira Análise vertical Análise horizontal Análise por indicadores de desempenho 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.

Elaboração das demonstrações contábeis

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Método das partidas dobradas Regime de caixa e regime de competência 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.

Estrutura das demonstrações contábeis

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
------------------------------	---------------------------

<ol style="list-style-type: none"> 1. Demonstrações contábeis de propósito geral 2. Balanço patrimonial 3. Demonstração do resultado do exercício 4. Demonstração dos fluxos de caixa 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.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sistema de informação contábil	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Origem da contabilidade 2. Usuários das informações contábeis 3. Informação contábil 4. Objetivos da contabilidade 5. Contabilidade financeira e contabilidade gerencial 6. Estrutura conceitual para apresentação das demonstrações contábeis 	<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 • utilizar a estrutura conceitual para apresentação das demonstrações financeiras.

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
Estratégias de marketing	24 h/a

Área	Subárea
Estratégias de marketing	MARKETING

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.

Comportamento do consumidor	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem

<ol style="list-style-type: none"> 1. Diferenciação entre mercado consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos 2. Psicologia do comportamento do consumidor 3. Mapa de empatia 4. Processo decisório de compra 5. Papéis de compra 6. Pesquisa de mercado 7. Conceito de miopia de marketing 8. Estratégias de segmentação 9. Estratégias de posicionamento 10. 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.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Marketing digital e relacionamento com os clientes

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Principais metodologias para o desenvolvimento de estratégias de relacionamento 2. Programas de relacionamento 3. Mensuração de resultados 4. Ciclo de vida dos clientes 5. Réguas de relacionamento 6. Estruturação de um programa de fidelização 7. <i>Outbound versus inbound</i> marketing 	<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.

Marketing mix

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestão de produtos e serviços 2. Gestão de preços 3. Gestão de distribuição 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.

Marketing: conceitos, definições e funções estratégicas

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Funções estratégicas e áreas de atuação dos profissionais de marketing 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.

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
Gestão integrada de custos e orçamento	24 h/a

Área	Subárea
Gestão integrada de custos e orçamento	FINANÇAS

Ementa

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.

Conceitos e classificação de custos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Origem, evolução e objetivos da contabilidade de custos 2. Conceituação de gastos, custos, despesas, investimentos e perdas 3. Custos apropriados em relação ao critério de alocação: direto ou indireto 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.

Controle orçamentário

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Orçado <i>versus</i> realizado 2. Variações operacionais 3. Variações comerciais 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.

Métodos de custeio

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Características do custeio por absorção 2. Características do custeio variável 3. Análise da relação custo-volume-lucro 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.

Orçamento empresarial

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definição de orçamento 2. Tipos de orçamento 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.

Planejamento orçamentário

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planejamento orçamentário 2. Orçamento operacional 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.

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
Empreendedorismo e gestão da inovação	24 h/a

Área	Subárea
Empreendedorismo e gestão da inovação	EMPREENDEDORISMO

Ementa

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

Conceitos e fundamentos do empreendedorismo	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceitos e abordagens do empreendedorismo 2. Effectuation x Causation 3. Tipos de empreendedorismo 4. Processo empreendedor e barreiras ao empreendedorismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecer os conceitos fundamentais do empreendedorismo e sua relação com a inovação; • Reconhecer os diferentes tipos de empreendedorismo e suas respectivas estratégias • Reconhecer os desafios e barreiras ao empreendedorismo

Cultura empreendedora e inovação	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Barreiras e estratégias para construir uma cultura empreendedora favorável à inovação 2. Tipos de inovação (produto, processo, posição e posicionamento) e dimensões (incremental; ruptura; disruptiva) 3. Desenvolvimento de estratégias de inovação de acordo com diferentes mercados 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 • Construir estratégias específicas para cada uma delas

Gestão da inovação	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovação e ambidestria organizacional: Exploitation e Exploration 2. Gestão da inovação e diferenciais competitivos: capacidade dinâmica; fontes de inovação; redes de inovação e cultura de aprendizagem 3. Inovação e processos de mudança 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 • Conhecer e explorar diferentes estratégias para

a inovação, construindo parcerias e ações com clientes e parceiros

Modelos de negócio

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelagem de negócios 2. Inovação tecnológica e novos negócios 3. Validação e Inovação em modelos de negócio 4. Plano de negócios x 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 • 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.; Pigneur, Y. *Business Model Generation*. [Digite o Local da Editora]: Editora Alta Books, 2019.
- FIGUEIREDO, P. Gestão da inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. 2ed. 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. Bookman Editora, 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. Alta Books Editora, 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.

Disciplina	Carga horária
Estratégia corporativa e de negócios	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia corporativa e de negócios	GESTÃO EMPRESARIAL

Ementa

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. Balanced scorecard (BSC), objectives and key results (OKRs) e outras ferramentas estratégicas para monitoramento e tomada de decisão. Modelos estratégicos contemporâneos voltados para o crescimento do negócio.

Definição dos fundamentos do negócio

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definição da missão 2. Definição da visão 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.

Desafios da gestão estratégica no Brasil

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mundo dos negócios 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.

Diagnóstico empresarial

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico interno 2. Posicionamento estratégico e cadeia de valor 3. Diagnóstico externo 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.

Estratégia de crescimento de negócios

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estratégias de crescimento 2. Novos modelos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> • estruturar o crescimento ordenado da organização e • conhecer modelos contemporâneos de estratégia.

Estruturação das estratégicas

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. SWOT 2. Definição de objetivos 3. Definição de metas 4. Definição de indicadores 5. Definição de iniciativas 6. <i>Balanced scorecard</i> 7. OKRs – <i>objectives and key results</i> 8. Plano de ação e priorização 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.

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
Gestão de serviços	24 h/a

Área	Subárea
Gestão de serviços	SERVIÇOS

Ementa

Fundamentos do marketing de serviços. Gestão da qualidade em serviços. Oferta de serviço. Design de serviços. Blueprint. 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.

Design de serviços	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Desenvolvendo serviços Introdução ao conceito de <i>blueprint</i> Incorporação da experiência 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.

Entrega dos serviços	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Importância crítica dos empregados Fontes de conflito <i>Trade-off</i> qualidade <i>versus</i> produtividade Entrega dos serviços por meio de intermediários Papel dos consumidores na entrega dos serviços 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).

Fundamentos do marketing de serviços	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Características dos serviços Diferenças entre produtos e serviços Gestão da qualidade em serviços 	<ul style="list-style-type: none"> gerir a qualidade dos serviços a partir da sua mensuração.

Gerenciando falhas em serviço	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Identificação dos elementos de variabilidade por meio do <i>blueprint</i> Fontes de erro dos provedores de serviço (erro de função, de tratamento ou tangível) 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.

Oferta de serviço	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Conceito de serviços suplementares Facilitando e ampliando serviços suplementares Experiência do consumidor e gerenciamento de intangíveis Momento da verdade e sua importância Expectativas e percepções dos consumidores Mensuração da qualidade: modelo dos cinco hiatos 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.

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
Finanças corporativas	24 h/a

Área	Subárea
Finanças corporativas	FINANÇAS

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 payback simples – PBS e descontado – PBD). Fundamentos da avaliação de empresas. Relação risco versus retorno (modelo do CAPM e do custo médio ponderado de capital).

Determinação dos fluxos de caixa de um projeto de investimento

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Demonstração do resultado do exercício como base para a projeção e os ajustes necessários 2. Necessidade de capital giro para a projeção 3. Valor residual 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.

Fundamentos de avaliação de empresas

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diferença entre valor e cotação 2. Tipos de valor de um ativo 3. Tipos de avaliação de um ativo 4. Noções de avaliação de empresas pelo método do 	<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

fluxo de caixa descontado	descontado e <ul style="list-style-type: none"> avaliar a compra e a venda de ativos com o método do fluxo de caixa descontado.
---------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Métodos de análise de viabilidade econômico-financeira de projetos de investi

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Método do valor presente líquido (VPL) Método da taxa interna de retorno (TIR) 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.

Regime de juros compostos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Conceito e utilização 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.

Relação risco versus retorno

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Conceito de risco em finanças Modelo do CAPM Modelo do CMPC 	<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.

Visão geral de finanças para gestores

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Conceituação de finanças Funções do gestor financeiro Geração de valor em finanças 	<ul style="list-style-type: none"> compreender os princípios básicos das finanças corporativas; reconhecer as funções do gestor financeiro;

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
Economia dos negócios	24 h/a

Área	Subárea
Economia dos negócios	ECONOMIA

Ementa

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.

Elementos de macroeconomia aberta	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Taxa de câmbio e regime cambial 2. Balanço de pagamentos 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.

Inflação, índices de preço e sua utilização	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Regime de metas para a inflação 2. Inflação, índices de preço e sua utilização 3. Regime de metas para a inflação 4. Atuação do Banco Central e sua influência sobre os negócios 5. Política monetária e oferta monetária 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.

Macroeconomia: indicadores da atividade macroeconômica	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. PIB nominal e PIB real 2. Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo 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.

Microeconomia: comportamentos e determinantes

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Oferta, demanda e equilíbrio em mercados competitivos 2. Outras estruturas de mercado 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.
- MANKIWI, N. G. *Introdução à economia*. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

Bibliografia Complementar

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

Disciplina	Carga horária
Transformação digital	24 h/a

Área	Subárea
Transformação digital	GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

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 mindset digital. Papel das pessoas na transformação digital.

Elementos e tendências de transformação digital

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comportamento e jornada do cliente 2. Transformação da experiência do consumidor 3. Tendências de transformação digital 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 e 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;

	<ul style="list-style-type: none"> 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.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nova economia e mindset digital

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Transformação digital (TD) Estratégias e potencial de transformação digital Liderança digital TD e cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> analisar diferenças e lacunas entre o crescimento linear, percebido em organizações tradicionais, e o crescimento exponencial, característico de organizações exponenciais; criar um ambiente propício para a transformação digital; avaliar como a TD pode contribuir para a melhoria da produtividade e da competitividade das organizações e compreender a importância da prática da empatia e do <i>feedback</i> na gestão de equipes para a implementação de uma efetiva TD.

Transformação digital, inovação e competitividade

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Riscos e oportunidades da TD Impacto da TD na competitividade das organizações 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.

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
Liderança e gestão de equipes	24 h/a

Área	Subárea
Liderança e gestão de equipes	LIDERANÇA

Ementa

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. Feedback 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 empowerment nas equipes.

Liderança e desenvolvimento de equipes	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Características e tipos de equipe 2. Fases do desenvolvimento de equipes 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.

Liderança e motivação	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceitos e teorias motivacionais e sua aplicação na liderança de equipes 2. Relação entre satisfação, motivação, engajamento e desempenho de equipes 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.

Liderança em tempos de mudança	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desafios da liderança em tempos de mudança constante 2. Novos papéis e competências para a liderança frente à transformação digital 3. Fatores que influenciam as mudanças nas equipes e nas organizações 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.

Teorias e abordagens para a liderança	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Teorias e abordagens de liderança 2. Inteligência emocional e exercício da liderança 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.

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 Paradela; 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
Gestão de projetos	24 h/a

Área	Subárea
Gestão de projetos	GERENCIAMENTO DE PROJETOS

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.

Domínios e Princípios de Performance	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incerteza 2. Medição 3. Entrega 4. Trabalho do Projeto 5. Planejamento 6. Abordagem do Desenvolvimento e Ciclo de Vida 7. Time 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.

Fundamentos de Projeto, Programa e Portfólio	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceito e definição de um projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • equalizar conceitos básicos a respeito de

<ol style="list-style-type: none"> 2. Projeto x Programa x Portfólio 3. Fatores que determinam o sucesso de um projeto 4. Tipologia das Organizações para gerenciamento de projetos 	<p>gerenciamento de projetos;</p> <ul style="list-style-type: none"> • identificar projeto, programa, portfólio; • discutir os critérios de sucesso de um projeto • diferenciar as estruturas segundo suas características e grau de autoridade do gerente de projetos
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Gerenciamento de projetos Ágeis

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Introdução à Agilidade 2. Práticas e Métodos Ágeis 3. Framework Scrum 	<ul style="list-style-type: none"> • compreender o contexto da agilidade no mundo contemporâneo; • conhecer as principais práticas e métodos ágeis; • simular o planejamento e a execução de um projeto ágil com base no <i>framework</i> Scrum e • exercitar os papéis, artefatos e eventos Scrum.

Gerenciamento de projetos preditivos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Restrição Tripla 2. Demais áreas de conhecimento 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.

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
Environmental, social e corporate governance	24 h/a

Área	Subárea
Environmental, social e corporate governance	GESTÃO EMPRESARIAL

Ementa

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.

Elaboração do relatório GRI	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Standards</i> universais 2. <i>Standards</i> econômicos 3. <i>Standards</i> ambientais 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).

ESG e gestão de riscos	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas de meio ambiente 2. Programas sociais 3. Programas de governança (estrutura e atuação dos órgãos de governança, controle, gestão de crise e questões reputacionais) 4. <i>Compliance</i>, integridade, KPIs, padrões emitidos pelo <i>Sustainability Accounting Standards</i> 	<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

<p><i>Board</i> (SASB) e recomendações feitas pela <i>Task Force on Climate-related Financial Disclosure</i> (TCFD)</p>	<p>empresa (relações trabalhistas e diversidade da força de trabalho, saúde e segurança, conflitos sociais);</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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).
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Finanças sustentáveis	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cinco pilares das finanças sustentáveis 2. Participantes do modelo de finanças sustentáveis 3. Políticas e regulações de finanças sustentáveis 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.

Pressões institucionais e forças de mercado impulsionadoras do movimento ESG	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendências relacionadas à gestão para a sustentabilidade 2. Aspectos ESG: conceitos, diretrizes e <i>frameworks</i> de mercado 3. Economia circular e consumo consciente 4. Modelo <i>doughnut</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • identificar as pressões institucionais referentes à ESG sofridas pelas organizações e • elaborar respostas estratégicas para cada pressão estratégica.

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
Business process management	24 h/a

Área	Subárea
Business process management	GESTÃO DE PROCESSOS

Ementa

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 key performance indicators (KPIs). Envolvimento das pessoas e trabalho em equipe para implantação do gerenciamento de processos. Fatores críticos de sucesso.

Arquitetura e modelagem de processos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelagem de processos 2. <i>As is versus to be</i> 3. Ferramentas e técnicas para análise crítica de processos - <i>swimlane</i> 4. Melhoria de processos 5. Solução de problemas em processos 6. Plano de ação 7. Documentação de processos de trabalho 8. Macro processo de negócio e suas relações – <i>relationship map</i> 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 à 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.

Envolvimento das pessoas e trabalho em equipe nas melhorias de processos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fator humano com responsável pelo êxito de melhorias 2. Desenvolvimento de equipes de alta performance 3. Criação de ambiente propício à postura proativa pela melhoria de processos 	<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.

Fundamentos da gestão por processos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 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) 2. Relevância dos processos na empresa, nos níveis estratégico, tático e operacional 3. Trilogia-chave da gestão empresarial: pessoas, processos e tecnologia 	<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 • integrar os elementos críticos da gestão de processos, considerando fatores como a tecnologia e as pessoas.

Medição e controle: indicadores de desempenho

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Medição de processos e sua importância 2. Identificação dos indicadores (KPIs) 	<ul style="list-style-type: none"> • acompanhar o desempenho de processos nos níveis estratégico, tático e operacional das

<ol style="list-style-type: none"> 3. Definição do sistema de acompanhamento e evolução dos indicadores 4. <i>Dashboards</i> 	<p>organizações, mediante mensuração e</p> <ul style="list-style-type: none"> • utilizar controles como forma de comparação entre o desempenho realizado e o planejado, propiciando aprendizagem organizacional.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Visão sistêmica: processos	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Visão geral da gestão por e de processos 2. Importância de gerenciar processos 3. Processo <i>versus</i> função 4. Componentes e estrutura de um processo 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.

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; ARAUJO, 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
Supply chain management	24 h/a

Área	Subárea
Supply chain management	LOGÍSTICA E OPERAÇÕES

Ementa

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 *trade-off* na cadeia de suprimentos. Avaliação do desempenho para a qualidade, produtividade e competitividade. ESG e práticas de *green supply chain* para redução dos riscos ambientais e obtenção de vantagem competitiva.

Avaliação do desempenho para qualidade, produtividade e competitividade	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Nível de desempenho de serviços Tempo de atendimento/ciclo de pedidos Nível de cumprimento de prazos Custos logísticos 	<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 e identificar oportunidades de melhoria de performance em processos logísticos.

Decisões de trade-off na cadeia de suprimentos	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Equação de <i>trade-off</i> para apoio às decisões Modelagem de processos na cadeia de suprimentos 	<ul style="list-style-type: none"> esboçar a equação de <i>trade-off</i> para avaliar pontos de investimento e ganhos na cadeia de suprimentos.

ESG e práticas de green supply chain para redução dos riscos ambientais	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<p>ESG e práticas de <i>green supply chain</i> para redução dos riscos ambientais e obtenção de vantagem competitiva</p> <ol style="list-style-type: none"> ESG e estrutura da cadeia de suprimentos verde ESG e sustentabilidade na cadeia de suprimentos Princípios do <i>ecodesign</i> Capacidade dinâmica da cadeia de suprimentos sustentável Impacto de crises pandêmicas e humanitárias nas cadeias de suprimento. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.

Funções logísticas	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Compras, aquisição e suprimentos Administração de materiais, gestão de estoques e armazenagem Programação, planejamento e controle da produção Distribuição, transportes e administração de tráfego 	<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 e interpretar informações para potencializar processos logísticos.

--	--

Globalização da economia e sua influência na cadeia de suprimentos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Internacionalização e fragmentação da produção 2. Gestão das operações logísticas nas empresas 3. Integração dos processos logísticos 4. Logística de entrada (<i>inbound</i>), de manufatura e de saída (<i>outbound</i>) 5. Estrutura e processos de logística reversa 6. Infraestrutura logística brasileira 7. Modais de transporte 8. Malhas viárias e ferroviárias no Brasil 9. 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.

Tecnologias e práticas aplicadas ao gerenciamento da cadeia de suprimentos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestão de TI aplicada à cadeia de suprimentos 2. <i>Enterprise resource planning</i> (ERP), <i>manufacturing resource planning</i> (MRP) e <i>sales and operations planning</i> (S&OP) 3. Modelos Scór (<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) 4. Negócios eletrônicos B2B e B2C 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.

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
Negociação e administração de conflitos	24 h/a

Área	Subárea
Negociação e administração de conflitos	LIDERANÇA

Ementa

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.

Aspectos culturais e relacionais nas negociações e na gestão de conflitos	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Aspectos culturais e relacionais Comunicação não violenta (CNV) Mediação na resolução de conflitos Negociação e tomada de decisão 	<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.

Aspectos substantivos da negociação	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Tipos de negociação: distributiva e integrativa Estilos de negociação Etapas do processo de negociação Estratégias e táticas da negociação 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.

Comunicação, persuasão e superação de impasses	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Processo de comunicação Técnica da escuta ativa Técnicas de persuasão Mapeamento: técnica das perguntas 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.

Gestão de conflitos	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem

<ol style="list-style-type: none"> 1. Diferentes tipos de conflito 2. Causas, impactos e consequências dos conflitos 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.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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
Business process management	24 h/a

Área	Subárea
Business process management	GESTÃO DE PROCESSOS

Ementa

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 key performance indicators (KPIs). Envolvimento das pessoas e trabalho em equipe para implantação do gerenciamento de processos. Fatores críticos de sucesso.

Arquitetura e modelagem de processos	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelagem de processos 2. <i>As is versus to be</i> 3. Ferramentas e técnicas para análise crítica de processos - <i>swimlane</i> 4. Melhoria de processos 5. Solução de problemas em processos 6. Plano de ação 7. Documentação de processos de trabalho 8. Macro processo de negócio e suas relações – <i>relationship map</i> 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.

Envolvimento das pessoas e trabalho em equipe nas melhorias de processos	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fator humano com responsável pelo êxito de melhorias 2. Desenvolvimento de equipes de alta performance 3. Criação de ambiente propício à postura proativa pela melhoria de processos 	<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.

Fundamentos da gestão por processos	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 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) 2. Relevância dos processos na empresa, nos níveis estratégico, tático e operacional 3. Trilogia-chave da gestão empresarial: pessoas, processos e tecnologia 	<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

	<ul style="list-style-type: none"> integrar os elementos críticos da gestão de processos, considerando fatores como a tecnologia e as pessoas.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Medição e controle: indicadores de desempenho

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Medição de processos e sua importância Identificação dos indicadores (KPIs) Definição do sistema de acompanhamento e evolução dos indicadores <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.

Visão sistêmica: processos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Visão geral da gestão por e de processos Importância de gerenciar processos Processo <i>versus</i> função Componentes e estrutura de um processo 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.

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; ARAUJO, 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
Negociação e administração de conflitos	24 h/a

Área	Subárea
Negociação e administração de conflitos	LIDERANÇA

Ementa

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.

Aspectos culturais e relacionais nas negociações e na gestão de conflitos	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Aspectos culturais e relacionais Comunicação não violenta (CNV) Mediação na resolução de conflitos Negociação e tomada de decisão 	<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.

Aspectos substantivos da negociação	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Tipos de negociação: distributiva e integrativa Estilos de negociação Etapas do processo de negociação Estratégias e táticas da negociação 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.

Comunicação, persuasão e superação de impasses	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem

<ol style="list-style-type: none"> 1. Processo de comunicação 2. Técnica da escuta ativa 3. Técnicas de persuasão 4. Mapeamento: técnica das perguntas 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.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Gestão de conflitos	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diferentes tipos de conflito 2. Causas, impactos e consequências dos conflitos 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.

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
Supply chain management	24 h/a

Área	Subárea
Supply chain management	LOGÍSTICA E OPERAÇÕES

Ementa

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 *trade-off* na cadeia de suprimentos. Avaliação do desempenho para a qualidade, produtividade e competitividade. ESG e práticas de *green supply chain* para redução dos riscos ambientais e obtenção de vantagem competitiva.

Avaliação do desempenho para qualidade, produtividade e competitividade	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Nível de desempenho de serviços Tempo de atendimento/ciclo de pedidos Nível de cumprimento de prazos Custos logísticos 	<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 e

	<ul style="list-style-type: none"> identificar oportunidades de melhoria de performance em processos logísticos.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Decisões de trade-off na cadeia de suprimentos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Equação de <i>trade-off</i> para apoio às decisões Modelagem de processos na cadeia de suprimentos 	<ul style="list-style-type: none"> esboçar a equação de <i>trade-off</i> para avaliar pontos de investimento e ganhos na cadeia de suprimentos.

ESG e práticas de green supply chain para redução dos riscos ambientais

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<p>ESG e práticas de <i>green supply chain</i> para redução dos riscos ambientais e obtenção de vantagem competitiva</p> <ol style="list-style-type: none"> ESG e estrutura da cadeia de suprimentos verde ESG e sustentabilidade na cadeia de suprimentos Princípios do <i>ecodesign</i> Capacidade dinâmica da cadeia de suprimentos sustentável Impacto de crises pandêmicas e humanitárias nas cadeias de suprimento. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.

Funções logísticas

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Compras, aquisição e suprimentos Administração de materiais, gestão de estoques e armazenagem Programação, planejamento e controle da produção Distribuição, transportes e administração de tráfego 	<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 e interpretar informações para potencializar processos logísticos.

Globalização da economia e sua influência na cadeia de suprimentos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Internacionalização e fragmentação da produção Gestão das operações logísticas nas empresas Integração dos processos logísticos Logística de entrada (<i>inbound</i>), de manufatura e de saída (<i>outbound</i>) Estrutura e processos de logística reversa Infraestrutura logística brasileira Modais de transporte Malhas viárias e ferroviárias no Brasil 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.

Tecnologias e práticas aplicadas ao gerenciamento da cadeia de suprimentos	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Gestão de TI aplicada à cadeia de suprimentos <i>Enterprise resource planning</i> (ERP), <i>manufacturing resource planning</i> (MRP) e <i>sales and operations planning</i> (S&OP) 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) Negócios eletrônicos B2B e B2C 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.

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
Estratégias de marketing	24 h/a

Área	Subárea
Estratégias de marketing	MARKETING

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.

Comportamento do consumidor

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Diferenciação entre mercado consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos Psicologia do comportamento do consumidor Mapa de empatia Processo decisório de compra Papéis de compra Pesquisa de mercado Conceito de miopia de marketing Estratégias de segmentação Estratégias 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;

<p>10. Mapa de posicionamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> identificar as principais estratégias de posicionamento e desenhar o mapa de posicionamento.
-----------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Marketing digital e relacionamento com os clientes

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Principais metodologias para o desenvolvimento de estratégias de relacionamento Programas de relacionamento Mensuração de resultados Ciclo de vida dos clientes Réguas de relacionamento Estruturação de um programa de fidelização <i>Outbound versus inbound</i> marketing 	<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.

Marketing mix

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Gestão de produtos e serviços Gestão de preços Gestão de distribuição 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.

Marketing: conceitos, definições e funções estratégicas

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Funções estratégicas e áreas de atuação dos profissionais de marketing 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.

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
Empreendedorismo e gestão da inovação	24 h/a

Área	Subárea
Empreendedorismo e gestão da inovação	EMPREENDEDORISMO

Ementa

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

Conceitos e fundamentos do empreendedorismo

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceitos e abordagens do empreendedorismo 2. Effectuation x Causation 3. Tipos de empreendedorismo 4. Processo empreendedor e barreiras ao empreendedorismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecer os conceitos fundamentais do empreendedorismo e sua relação com a inovação; • Reconhecer os diferentes tipos de empreendedorismo e suas respectivas estratégias • Reconhecer os desafios e barreiras ao empreendedorismo

Cultura empreendedora e inovação

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Barreiras e estratégias para construir uma cultura empreendedora favorável à inovação 2. Tipos de inovação (produto, processo, posição e posicionamento) e dimensões (incremental; ruptura; disruptiva) 3. Desenvolvimento de estratégias de inovação de acordo com diferentes mercados 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 • Construir estratégias específicas para cada uma delas

Gestão da inovação

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem

<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovação e ambidestria organizacional: Exploitation e Exploration 2. Gestão da inovação e diferenciais competitivos: capacidade dinâmica; fontes de inovação; redes de inovação e cultura de aprendizagem 3. Inovação e processos de mudança 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 • Conhecer e explorar diferentes estratégias para a inovação, construindo parcerias e ações com clientes e parceiros
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Modelos de negócio	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelagem de negócios 2. Inovação tecnológica e novos negócios 3. Validação e Inovação em modelos de negócio 4. Plano de negócios x 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 • 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.; Pigneur, Y. *Business Model Generation*. [Digite o Local da Editora]: Editora Alta Books, 2019.

•

FIGUEIREDO, P. Gestão da inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. 2ed. 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. Bookman Editora, 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. Alta Books Editora, 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.

Disciplina	Carga horária
Estratégia corporativa e de negócios	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia corporativa e de negócios	GESTÃO EMPRESARIAL

Ementa

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. Balanced scorecard (BSC), objectives and key results (OKRs) e outras ferramentas estratégicas para monitoramento e tomada de decisão. Modelos estratégicos contemporâneos voltados para o crescimento do negócio.

Definição dos fundamentos do negócio

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Definição da missão Definição da visão 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.

Desafios da gestão estratégica no Brasil

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Mundo dos negócios 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.

Diagnóstico empresarial

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Diagnóstico interno Posicionamento estratégico e cadeia de valor Diagnóstico externo 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.

Estratégia de crescimento de negócios

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Estratégias de crescimento Novos modelos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> estruturar o crescimento ordenado da organização e conhecer modelos contemporâneos de estratégia.

Estruturação das estratégias

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> SWOT Definição de objetivos Definição de metas Definição de indicadores Definição de iniciativas Balanced scorecard OKRs – objectives and key results Plano de ação e priorização 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.

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
Gestão de serviços	24 h/a

Área	Subárea
Gestão de serviços	SERVIÇOS

Ementa

Fundamentos do marketing de serviços. Gestão da qualidade em serviços. Oferta de serviço. Design de serviços. Blueprint. 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.

Design de serviços	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Desenvolvendo serviços Introdução ao conceito de <i>blueprint</i> Incorporação da experiência 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.

Entrega dos serviços	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Importância crítica dos empregados Fontes de conflito <i>Trade-off</i> qualidade <i>versus</i> produtividade Entrega dos serviços por meio de intermediários Papel dos consumidores na entrega dos serviços 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).

Fundamentos do marketing de serviços	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Características dos serviços Diferenças entre produtos e serviços Gestão da qualidade em serviços 	<ul style="list-style-type: none"> gerir a qualidade dos serviços a partir da sua mensuração.

Gerenciando falhas em serviço	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Identificação dos elementos de variabilidade por meio do <i>blueprint</i> Fontes de erro dos provedores de serviço (erro de função, de tratamento ou tangível) 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.

Oferta de serviço	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Conceito de serviços suplementares Facilitando e ampliando serviços suplementares Experiência do consumidor e gerenciamento de 	<ul style="list-style-type: none"> identificar os imperativos do serviço e os elementos que compõem a oferta; elaborar estratégias para os diferentes

intangíveis 4. Momento da verdade e sua importância 5. Expectativas e percepções dos consumidores 6. Mensuração da qualidade: modelo dos cinco hiatos 7. Conflitos éticos em serviço	momentos da verdade e <ul style="list-style-type: none"> utilizar os conceitos de conflito de interesses, relações organizacionais e senso de justiça para traçar os limites éticos da oferta de serviço.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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
Gestão de projetos	24 h/a

Área	Subárea
Gestão de projetos	GERENCIAMENTO DE PROJETOS

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.

Domínios e Princípios de Performance

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. Incerteza 2. Medição 3. Entrega 4. Trabalho do Projeto	<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;

<ol style="list-style-type: none"> 5. Planejamento 6. Abordagem do Desenvolvimento e Ciclo de Vida 7. Time 8. <i>Stakeholders</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • identificar o trabalho a ser feito no projeto; • reconhecer o papel do planejamento em relação à necessidade de adaptação em cada projeto; • analisar os critérios utilizados para adoção de diferentes abordagens e ciclos de vida (preditivo, iterativo, incremental, adaptativo, híbrido); • compreender o papel da equipe e o seu grau de autonomia no projeto; • reconhecer a importância dos <i>stakeholders</i> e as suas expectativas, e • escolher, entre os diversos modelos, artefatos e ferramentas, o que melhor se adapta ao domínio do projeto.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fundamentos de Projeto, Programa e Portfólio

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceito e definição de um projeto 2. Projeto x Programa x Portfólio 3. Fatores que determinam o sucesso de um projeto 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 • diferenciar as estruturas segundo suas características e grau de autoridade do gerente de projetos

Gerenciamento de projetos Ágeis

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Introdução à Agilidade 2. Práticas e Métodos Ágeis 3. Framework Scrum 	<ul style="list-style-type: none"> • compreender o contexto da agilidade no mundo contemporâneo; • conhecer as principais práticas e métodos ágeis; • simular o planejamento e a execução de um projeto ágil com base no <i>framework</i> Scrum e • exercitar os papéis, artefatos e eventos Scrum.

Gerenciamento de projetos preditivos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Restrição Tripla 2. Demais áreas de conhecimento 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.

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; SCHAFFER, 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
Environmental, social e corporate governance	24 h/a

Área	Subárea
Environmental, social e corporate governance	GESTÃO EMPRESARIAL

Ementa

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.

Elaboração do relatório GRI

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Standards</i> universais 2. <i>Standards</i> econômicos 3. <i>Standards</i> ambientais 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,

	<p>políticas tributárias e anticorrupção);</p> <ul style="list-style-type: none"> 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).
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ESG e gestão de riscos	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Programas de meio ambiente Programas sociais Programas de governança (estrutura e atuação dos órgãos de governança, controle, gestão de crise e questões reputacionais) <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).

Finanças sustentáveis	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Cinco pilares das finanças sustentáveis Participantes do modelo de finanças sustentáveis Políticas e regulações de finanças sustentáveis 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.

Pressões institucionais e forças de mercado impulsionadoras do movimento ESG	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Tendências relacionadas à gestão para a sustentabilidade Aspectos ESG: conceitos, diretrizes e <i>frameworks</i> de mercado Economia circular e consumo consciente Modelo <i>doughnut</i> 	<ul style="list-style-type: none"> identificar as pressões institucionais referentes à ESG sofridas pelas organizações e elaborar respostas estratégicas para cada pressão estratégica.

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
Transformação digital	24 h/a

Área	Subárea
Transformação digital	GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

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 mindset digital. Papel das pessoas na transformação digital.

Elementos e tendências de transformação digital

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Comportamento e jornada do cliente Transformação da experiência do consumidor Tendências de transformação digital 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 e 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.

Nova economia e mindset digital

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Transformação digital (TD) Estratégias e potencial de transformação digital Liderança digital TD e cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> analisar diferenças e lacunas entre o crescimento linear, percebido em organizações tradicionais, e o crescimento exponencial, característico de organizações exponenciais; criar um ambiente propício para a transformação digital; avaliar como a TD pode contribuir para a melhoria da produtividade e da competitividade das organizações e compreender a importância da prática da empatia e do <i>feedback</i> na gestão de equipes para a implementação de uma efetiva TD.

Transformação digital, inovação e competitividade	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Riscos e oportunidades da TD 2. Impacto da TD na competitividade das organizações 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.

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
Liderança e gestão de equipes	24 h/a

Área	Subárea
Liderança e gestão de equipes	LIDERANÇA

Ementa

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. Feedback 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 empowerment nas equipes.

Liderança e desenvolvimento de equipes	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Características e tipos de equipe 2. Fases do desenvolvimento de equipes 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.

Liderança e motivação	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceitos e teorias motivacionais e sua aplicação na liderança de equipes 2. Relação entre satisfação, motivação, engajamento e desempenho de equipes 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.

Liderança em tempos de mudança	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desafios da liderança em tempos de mudança constante 2. Novos papéis e competências para a liderança frente à transformação digital 3. Fatores que influenciam as mudanças nas equipes e nas organizações 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.

Teorias e abordagens para a liderança	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Teorias e abordagens de liderança 2. Inteligência emocional e exercício da liderança 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.

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 Paradela; 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
Economia dos negócios	24 h/a

Área	Subárea
Economia dos negócios	ECONOMIA

Ementa

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.

Elementos de macroeconomia aberta

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Taxa de câmbio e regime cambial 2. Balanço de pagamentos 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.

Inflação, índices de preço e sua utilização

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Regime de metas para a inflação 2. Inflação, índices de preço e sua utilização 3. Regime de metas para a inflação 4. Atuação do Banco Central e sua influência sobre os negócios 5. Política monetária e oferta monetária 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.

Macroeconomia: indicadores da atividade macroeconômica

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. PIB nominal e PIB real 2. Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo 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.

Microeconomia: comportamentos e determinantes

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Oferta, demanda e equilíbrio em mercados competitivos 2. Outras estruturas de mercado 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
Análise das demonstrações contábeis	24 h/a

Área	Subárea
Análise das demonstrações contábeis	FINANÇAS

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.

Análise econômico-financeira	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos da análise econômico-financeira 2. Análise vertical 3. Análise horizontal 4. Análise por indicadores de desempenho 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.

Elaboração das demonstrações contábeis	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Método das partidas dobradas 2. Regime de caixa e regime de competência 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.

Estrutura das demonstrações contábeis	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Demonstrações contábeis de propósito geral 2. Balanço patrimonial 3. Demonstração do resultado do exercício 4. Demonstração dos fluxos de caixa 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.

Sistema de informação contábil	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Origem da contabilidade 2. Usuários das informações contábeis 3. Informação contábil 4. Objetivos da contabilidade 5. Contabilidade financeira e contabilidade gerencial 6. Estrutura conceitual para apresentação das demonstrações contábeis 	<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 • utilizar a estrutura conceitual para apresentação das demonstrações financeiras.

Bibliografia Básica
<ul style="list-style-type: none"> • MARION, José Carlos. <i>Análise das demonstrações contábeis</i>. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019. • OLIVEIRA, Antonieta; SALIM, Jean Jacques. <i>Contabilidade financeira</i>. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.

Bibliografia Complementar
<ul style="list-style-type: none"> • IUDICIBUS, Sérgio <i>et al.</i> <i>Manual de contabilidade societária</i>. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018. • MARION, José Carlos. <i>Contabilidade empresarial: instrumentos de análise, gerência e decisão</i>. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

Disciplina	Carga horária
Finanças corporativas	24 h/a

Área	Subárea
Finanças corporativas	FINANÇAS

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 payback simples – PBS e descontado – PBD). Fundamentos da avaliação de empresas. Relação risco versus retorno (modelo do CAPM e do custo médio ponderado de capital).</p>

Determinação dos fluxos de caixa de um projeto de investimento	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Demonstração do resultado do exercício como base para a projeção e os ajustes necessários 2. Necessidade de capital giro para a projeção 3. Valor residual 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.

Fundamentos de avaliação de empresas	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem

<ol style="list-style-type: none"> 1. Diferença entre valor e cotação 2. Tipos de valor de um ativo 3. Tipos de avaliação de um ativo 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.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Métodos de análise de viabilidade econômico-financeira de projetos de investi	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Método do valor presente líquido (VPL) 2. Método da taxa interna de retorno (TIR) 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.

Regime de juros compostos	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceito e utilização 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.

Relação risco versus retorno	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceito de risco em finanças 2. Modelo do CAPM 3. Modelo do CMPC 	<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.

Visão geral de finanças para gestores	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceituação de finanças 2. Funções do gestor financeiro 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;

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
Business analytics	24 h/a

Área	Subárea
Business analytics	GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Ementa

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 *business intelligence* e *data science*. 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.

Análise dos ambientes interno e externo

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Seleção das métricas estratégicas para o negócio (mercado total, potencial e alvo, <i>market share</i> (valor e volume), penetração, capacidade instalada, demanda, etc.) 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.

Localização das bases de dados internas e externas

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Uso de <i>small data</i>: transformar dados em informação para gerar negócios 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.

Processo decisório na perspectiva do BA

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Risco e incerteza no processo decisório. Ferramentas de apoio à decisão (<i>data-driven decision tools</i>). 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.

Visão sistêmica do processo de tomada de decisão

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Papel estratégico da análise de dados 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>.

Bibliografia Básica

- CORREIA NETO, J.F. e MARQUES, E.V. *Tomada de Decisões Gerenciais com Análítica de Dados – aplicações práticas com Excel*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- RAGSDALE, C. *Modelagem de planilha e análise de decisão: uma introdução prática a business analytics*. São Paulo: Cengage Learning, 2021.
- SARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. *Business intelligence e análise de dados para gestão do negócio*. Rio de Janeiro: Bookman, 2019.

Bibliografia Complementar

- ISRAEL, J.; PEREIRA, R. *Análise de conjuntura econômica*. São Paulo: Intersaberes, 2020.
- LINSTROM, M. *Small data: como poucas pistas indicam grandes tendências*. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2016.
- PROVOST, F.; FAWCETT, T. *Data science para negócios: o que você precisa saber sobre mineração de dados e pensamento analítico de dados*. 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
Gestão integrada de custos e orçamento	24 h/a

Área	Subárea
Gestão integrada de custos e orçamento	FINANÇAS

Ementa

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.

Conceitos e classificação de custos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Origem, evolução e objetivos da contabilidade de custos 2. Conceituação de gastos, custos, despesas, investimentos e perdas 3. Custos apropriados em relação ao critério de alocação: direto ou indireto 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.

Controle orçamentário

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem

<ol style="list-style-type: none"> 1. Orçado <i>versus</i> realizado 2. Variações operacionais 3. Variações comerciais 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.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Métodos de custeio	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Características do custeio por absorção 2. Características do custeio variável 3. Análise da relação custo-volume-lucro 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.

Orçamento empresarial	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definição de orçamento 2. Tipos de orçamento 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.

Planejamento orçamentário	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planejamento orçamentário 2. Orçamento operacional 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.

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
Jogo de negócios	24 h/a

Área	Subárea
Jogo de negócios	GESTÃO EMPRESARIAL

Ementa

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.

Análise de resultados	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação das estratégias emergentes 2. Reflexão das decisões tomadas 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.

Construção de estratégias empresariais	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação e elaboração de estratégias empresariais 2. Implicações das escolhas estratégicas para a organização 3. Análise de tendências e elaboração de cenários 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.

Contextualização e diagnóstico estratégico	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Papel da Visão e da Missão no contexto empresarial e no ciclo de planejamento estratégico 2. Identificação das ameaças e oportunidades 3. Identificação dos pontos fortes e fracos no ambiente interno da organização 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.

Definição de objetivos e planos de ação	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contextualização dos objetivos 2. Relação entre objetivos e estratégias 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.

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.

Bibliografia Complementar

Disciplina	Carga horária
Jogo de negócios	24 h/a

Área	Subárea
Jogo de negócios	GESTÃO EMPRESARIAL

Ementa

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.

Análise de resultados	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação das estratégias emergentes 2. Reflexão das decisões tomadas 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.

Construção de estratégias empresariais	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação e elaboração de estratégias empresariais 2. Implicações das escolhas estratégicas para a organização 3. Análise de tendências e elaboração de cenários 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.

Contextualização e diagnóstico estratégico	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Papel da Visão e da Missão no contexto empresarial e no ciclo de planejamento estratégico 2. Identificação das ameaças e oportunidades 3. Identificação dos pontos fortes e fracos no ambiente interno da organização 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.

Definição de objetivos e planos de ação	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contextualização dos objetivos 2. Relação entre objetivos e estratégias 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.

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.

Bibliografia Complementar

Disciplina	Carga horária
Business analytics	24 h/a

Área	Subárea
Business analytics	GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Ementa

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 *business intelligence* e *data science*. 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.

Análise dos ambientes interno e externo

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Seleção das métricas estratégicas para o negócio (mercado total, potencial e alvo, <i>market share</i> (valor e volume), penetração, capacidade instalada, demanda, etc.) 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.

Localização das bases de dados internas e externas

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Uso de <i>small data</i>: transformar dados em informação para gerar negócios 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.

Processo decisório na perspectiva do BA

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Risco e incerteza no processo decisório. Ferramentas de apoio à decisão (<i>data-driven decision tools</i>). 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.

Visão sistêmica do processo de tomada de decisão

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Papel estratégico da análise de dados 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 *business intelligence* e de *data science*.

Bibliografia Básica

- CORREIA NETO, J.F. e MARQUES, E.V. *Tomada de Decisões Gerenciais com Análítica de Dados – aplicações práticas com Excel*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- RAGSDALE, C. *Modelagem de planilha e análise de decisão: uma introdução prática a business analytics*. São Paulo: Cengage Learning, 2021.
- SARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. *Business intelligence e análise de dados para gestão do negócio*. Rio de Janeiro: Bookman, 2019.

Bibliografia Complementar

- ISRAEL, J.; PEREIRA, R. *Análise de conjuntura econômica*. São Paulo: Intersaberes, 2020.
- LINSTROM, M. *Small data: como poucas pistas indicam grandes tendências*. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2016.
- PROVOST, F.; FAWCETT, T. *Data science para negócios: o que você precisa saber sobre mineração de dados e pensamento analítico de dados*. 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
Análise das demonstrações contábeis	24 h/a

Área	Subárea
Análise das demonstrações contábeis	FINANÇAS

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.

Análise econômico-financeira

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos da análise econômico-financeira 2. Análise vertical 3. Análise horizontal 4. Análise por indicadores de desempenho 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.

Elaboração das demonstrações contábeis

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Método das partidas dobradas 2. Regime de caixa e regime de competência 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.

Estrutura das demonstrações contábeis

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
------------------------------	---------------------------

<ol style="list-style-type: none"> Demonstrações contábeis de propósito geral Balço patrimonial Demonstração do resultado do exercício Demonstração dos fluxos de caixa 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.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sistema de informação contábil	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Origem da contabilidade Usuários das informações contábeis Informação contábil Objetivos da contabilidade Contabilidade financeira e contabilidade gerencial Estrutura conceitual para apresentação das demonstrações contábeis 	<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 utilizar a estrutura conceitual para apresentação das demonstrações financeiras.

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
Business process management	24 h/a

Área	Subárea
Business process management	GESTÃO DE PROCESSOS

Ementa

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 key performance indicators (KPIs). Envolvimento das pessoas e trabalho em equipe para implantação do gerenciamento de processos. Fatores críticos de sucesso.

Arquitetura e modelagem de processos	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Modelagem de processos <i>As is versus to be</i> Ferramentas e técnicas para análise crítica de processos - <i>swimlane</i> Melhoria de processos Solução de problemas em processos Plano de ação Documentação de processos de trabalho Macro processo de negócio e suas relações – <i>relationship map</i> Análise de gargalos sob a ótica das teorias das 	<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;

restrições.	<ul style="list-style-type: none"> • analisar eventuais gargalos sob à 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.
-------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Envolvimento das pessoas e trabalho em equipe nas melhorias de processos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fator humano com responsável pelo êxito de melhorias 2. Desenvolvimento de equipes de alta performance 3. Criação de ambiente propício à postura proativa pela melhoria de processos 	<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.

Fundamentos da gestão por processos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 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) 2. Relevância dos processos na empresa, nos níveis estratégico, tático e operacional 3. Trilogia-chave da gestão empresarial: pessoas, processos e tecnologia 	<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 • integrar os elementos críticos da gestão de processos, considerando fatores como a tecnologia e as pessoas.

Medição e controle: indicadores de desempenho

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Medição de processos e sua importância 2. Identificação dos indicadores (KPIs) 3. Definição do sistema de acompanhamento e evolução dos indicadores 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.

Visão sistêmica: processos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Visão geral da gestão por e de processos 2. Importância de gerenciar processos 3. Processo <i>versus</i> função 4. Componentes e estrutura de um processo 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.

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; ARAUJO, 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
Negociação e administração de conflitos	24 h/a

Área	Subárea
Negociação e administração de conflitos	LIDERANÇA

Ementa

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.

Aspectos culturais e relacionais nas negociações e na gestão de conflitos	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Aspectos culturais e relacionais Comunicação não violenta (CNV) Mediação na resolução de conflitos Negociação e tomada de decisão 	<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

	<ul style="list-style-type: none"> de conflitos e identificar métodos adequados de tomada de decisão em processos de negociação e resolução de conflitos.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Aspectos substantivos da negociação

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Tipos de negociação: distributiva e integrativa Estilos de negociação Etapas do processo de negociação Estratégias e táticas da negociação 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.

Comunicação, persuasão e superação de impasses

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Processo de comunicação Técnica da escuta ativa Técnicas de persuasão Mapeamento: técnica das perguntas 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.

Gestão de conflitos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Diferentes tipos de conflito Causas, impactos e consequências dos conflitos 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.

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
Supply chain management	24 h/a

Área	Subárea
Supply chain management	LOGÍSTICA E OPERAÇÕES

Ementa

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 *trade-off* na cadeia de suprimentos. Avaliação do desempenho para a qualidade, produtividade e competitividade. ESG e práticas de *green supply chain* para redução dos riscos ambientais e obtenção de vantagem competitiva.

Avaliação do desempenho para qualidade, produtividade e competitividade	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Nível de desempenho de serviços Tempo de atendimento/ciclo de pedidos Nível de cumprimento de prazos Custos logísticos 	<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 e identificar oportunidades de melhoria de performance em processos logísticos.

Decisões de trade-off na cadeia de suprimentos	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Equação de <i>trade-off</i> para apoio às decisões Modelagem de processos na cadeia de suprimentos 	<ul style="list-style-type: none"> esboçar a equação de <i>trade-off</i> para avaliar pontos de investimento e ganhos na cadeia de suprimentos.

ESG e práticas de green supply chain para redução dos riscos ambientais	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<p>ESG e práticas de <i>green supply chain</i> para redução dos riscos ambientais e obtenção de vantagem competitiva</p> <ol style="list-style-type: none"> ESG e estrutura da cadeia de suprimentos verde ESG e sustentabilidade na cadeia de suprimentos Princípios do <i>ecodesign</i> Capacidade dinâmica da cadeia de suprimentos sustentável Impacto de crises pandêmicas e humanitárias nas cadeias de suprimento. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.

Funções logísticas	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Compras, aquisição e suprimentos Administração de materiais, gestão de estoques e armazenagem 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 e

<p>4. Distribuição, transportes e administração de tráfego</p>	<ul style="list-style-type: none"> interpretar informações para potencializar processos logísticos.
----------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Globalização da economia e sua influência na cadeia de suprimentos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Internacionalização e fragmentação da produção Gestão das operações logísticas nas empresas Integração dos processos logísticos Logística de entrada (<i>inbound</i>), de manufatura e de saída (<i>outbound</i>) Estrutura e processos de logística reversa Infraestrutura logística brasileira Modais de transporte Malhas viárias e ferroviárias no Brasil 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.

Tecnologias e práticas aplicadas ao gerenciamento da cadeia de suprimentos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Gestão de TI aplicada à cadeia de suprimentos <i>Enterprise resource planning</i> (ERP), <i>manufacturing resource planning</i> (MRP) e <i>sales and operations planning</i> (S&OP) Modelos Scór (<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) Negócios eletrônicos B2B e B2C 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.

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
Gestão integrada de custos e orçamento	24 h/a

Área	Subárea
Gestão integrada de custos e orçamento	FINANÇAS

Ementa

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.

Conceitos e classificação de custos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Origem, evolução e objetivos da contabilidade de custos 2. Conceituação de gastos, custos, despesas, investimentos e perdas 3. Custos apropriados em relação ao critério de alocação: direto ou indireto 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.

Controle orçamentário

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Orçado <i>versus</i> realizado 2. Variações operacionais 3. Variações comerciais 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.

Métodos de custeio

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Características do custeio por absorção 2. Características do custeio variável 3. Análise da relação custo-volume-lucro 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.

Orçamento empresarial

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definição de orçamento 2. Tipos de orçamento 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.

Planejamento orçamentário

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Planejamento orçamentário Orçamento operacional 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.

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
Finanças corporativas	24 h/a

Área	Subárea
Finanças corporativas	FINANÇAS

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 payback simples – PBS e descontado – PBD). Fundamentos da avaliação de empresas. Relação risco versus retorno (modelo do CAPM e do custo médio ponderado de capital).

Determinação dos fluxos de caixa de um projeto de investimento

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. Demonstração do resultado do exercício como base	<ul style="list-style-type: none"> conhecer os itens do fluxo de caixa de um

para a projeção e os ajustes necessários 2. Necessidade de capital giro para a projeção 3. Valor residual 4. Fluxo de caixa do projeto de investimento	projeto de investimento e <ul style="list-style-type: none"> projetar o fluxo de caixa do projeto de investimento.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fundamentos de avaliação de empresas

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. Diferença entre valor e cotação 2. Tipos de valor de um ativo 3. Tipos de avaliação de um ativo 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.

Métodos de análise de viabilidade econômico-financeira de projetos de investi

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. Método do valor presente líquido (VPL) 2. Método da taxa interna de retorno (TIR) 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.

Regime de juros compostos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. Conceito e utilização 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.

Relação risco versus retorno

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. Conceito de risco em finanças 2. Modelo do CAPM 3. Modelo do CMPC	<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.

Visão geral de finanças para gestores

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. Conceituação de finanças 2. Funções do gestor financeiro 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;

Bibliografia Básica

- CURY, Marcus Vinícius Q. *et al. Finanças corporativas*. 12. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

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
Gestão de projetos	24 h/a

Área	Subárea
Gestão de projetos	GERENCIAMENTO DE PROJETOS

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.

Domínios e Princípios de Performance

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incerteza 2. Medição 3. Entrega 4. Trabalho do Projeto 5. Planejamento 6. Abordagem do Desenvolvimento e Ciclo de Vida 7. Time 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.

Fundamentos de Projeto, Programa e Portfólio

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceito e definição de um projeto 2. Projeto x Programa x Portfólio 	<ul style="list-style-type: none"> • equalizar conceitos básicos a respeito de gerenciamento de projetos;

<ol style="list-style-type: none"> 3. Fatores que determinam o sucesso de um projeto 4. Tipologia das Organizações para gerenciamento de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • identificar projeto, programa, portfólio; • discutir os critérios de sucesso de um projeto • diferenciar as estruturas segundo suas características e grau de autoridade do gerente de projetos
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Gerenciamento de projetos Ágeis

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Introdução à Agilidade 2. Práticas e Métodos Ágeis 3. Framework Scrum 	<ul style="list-style-type: none"> • compreender o contexto da agilidade no mundo contemporâneo; • conhecer as principais práticas e métodos ágeis; • simular o planejamento e a execução de um projeto ágil com base no <i>framework</i> Scrum e • exercitar os papéis, artefatos e eventos Scrum.

Gerenciamento de projetos preditivos

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Restrição Tripla 2. Demais áreas de conhecimento 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.

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
Environmental, social e corporate governance	24 h/a

Área	Subárea
Environmental, social e corporate governance	GESTÃO EMPRESARIAL

Ementa

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.

Elaboração do relatório GRI	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Standards</i> universais 2. <i>Standards</i> econômicos 3. <i>Standards</i> ambientais 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).

ESG e gestão de riscos	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas de meio ambiente 2. Programas sociais 3. Programas de governança (estrutura e atuação dos órgãos de governança, controle, gestão de crise e questões reputacionais) 4. <i>Compliance</i>, integridade, KPIs, padrões emitidos pelo <i>Sustainability Accounting Standards Board</i> (SASB) e recomendações feitas pela <i>Task</i> 	<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

<p><i>Force on Climate-related Financial Disclosure</i> (TCFD)</p>	<p>força de trabalho, saúde e segurança, conflitos sociais);</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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).
--------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Finanças sustentáveis	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cinco pilares das finanças sustentáveis 2. Participantes do modelo de finanças sustentáveis 3. Políticas e regulações de finanças sustentáveis 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.

Pressões institucionais e forças de mercado impulsionadoras do movimento ESG	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendências relacionadas à gestão para a sustentabilidade 2. Aspectos ESG: conceitos, diretrizes e <i>frameworks</i> de mercado 3. Economia circular e consumo consciente 4. Modelo <i>doughnut</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • identificar as pressões institucionais referentes à ESG sofridas pelas organizações e • elaborar respostas estratégicas para cada pressão estratégica.

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
Economia dos negócios	24 h/a

Área	Subárea
Economia dos negócios	ECONOMIA

Ementa

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.

Elementos de macroeconomia aberta

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Taxa de câmbio e regime cambial 2. Balanço de pagamentos 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.

Inflação, índices de preço e sua utilização

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Regime de metas para a inflação 2. Inflação, índices de preço e sua utilização 3. Regime de metas para a inflação 4. Atuação do Banco Central e sua influência sobre os negócios 5. Política monetária e oferta monetária 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.

Macroeconomia: indicadores da atividade macroeconômica

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. PIB nominal e PIB real 2. Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo 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.

Microeconomia: comportamentos e determinantes

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Oferta, demanda e equilíbrio em mercados competitivos 2. Outras estruturas de mercado 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.
- MANKIWI, N. G. *Introdução à economia*. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

Bibliografia Complementar

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

Disciplina	Carga horária
Liderança e gestão de equipes	24 h/a

Área	Subárea
Liderança e gestão de equipes	LIDERANÇA

Ementa

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. Feedback 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 empowerment nas equipes.

Liderança e desenvolvimento de equipes	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Características e tipos de equipe 2. Fases do desenvolvimento de equipes 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.

Liderança e motivação	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceitos e teorias motivacionais e sua aplicação na liderança de equipes 2. Relação entre satisfação, motivação, engajamento e desempenho de equipes 3. Delegação, autonomia e <i>empowerment</i> nas 	<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

equipes	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer os efeitos positivos da delegação e do <i>empowerment</i> para líderes e liderados.
---------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Liderança em tempos de mudança	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Desafios da liderança em tempos de mudança constante Novos papéis e competências para a liderança frente à transformação digital Fatores que influenciam as mudanças nas equipes e nas organizações 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.

Teorias e abordagens para a liderança	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Teorias e abordagens de liderança Inteligência emocional e exercício da liderança <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.

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 Paradela; 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
Estratégia corporativa e de negócios	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia corporativa e de negócios	GESTÃO EMPRESARIAL

Ementa

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. Balanced scorecard (BSC), objectives and key results (OKRs) e outras ferramentas estratégicas para monitoramento e tomada de decisão. Modelos estratégicos contemporâneos voltados para o crescimento do negócio.

Definição dos fundamentos do negócio	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Definição da missão Definição da visão 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.

Desafios da gestão estratégica no Brasil	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Mundo dos negócios 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.

Diagnóstico empresarial	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Diagnóstico interno Posicionamento estratégico e cadeia de valor Diagnóstico externo 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.

Estratégia de crescimento de negócios	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> Estratégias de crescimento Novos modelos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> estruturar o crescimento ordenado da organização e conhecer modelos contemporâneos de estratégia.

Estruturação das estratégicas	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. SWOT 2. Definição de objetivos 3. Definição de metas 4. Definição de indicadores 5. Definição de iniciativas 6. <i>Balanced scorecard</i> 7. OKRs – <i>objectives and key results</i> 8. Plano de ação e priorização 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.

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
Empreendedorismo e gestão da inovação	24 h/a

Área	Subárea
Empreendedorismo e gestão da inovação	EMPREENDEDORISMO

Ementa

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

Conceitos e fundamentos do empreendedorismo

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceitos e abordagens do empreendedorismo 2. Effectuation x Causation 3. Tipos de empreendedorismo 4. Processo empreendedor e barreiras ao empreendedorismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecer os conceitos fundamentais do empreendedorismo e sua relação com a inovação; • Reconhecer os diferentes tipos de empreendedorismo e suas respectivas estratégias • Reconhecer os desafios e barreiras ao empreendedorismo

Cultura empreendedora e inovação

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Barreiras e estratégias para construir uma cultura empreendedora favorável à inovação 2. Tipos de inovação (produto, processo, posição e posicionamento) e dimensões (incremental; ruptura; disruptiva) 3. Desenvolvimento de estratégias de inovação de acordo com diferentes mercados 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 • Construir estratégias específicas para cada uma delas

Gestão da inovação

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovação e ambidestria organizacional: Exploitation e Exploration 2. Gestão da inovação e diferenciais competitivos: 	<ul style="list-style-type: none"> • Construir estratégias que potencializem o que as organizações realizam ao mesmo tempo que explorem novas oportunidades para inovar

<p>capacidade dinâmica; fontes de inovação; redes de inovação e cultura de aprendizagem</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Inovação e processos de mudança 4. Inovação aberta 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer ações para desenvolver e gerir a inovação nas organizações promovendo diferenciais competitivos • Reconhecer a relação entre inovação, os processos de mudança organizacional e a necessidade de adaptação das organizações • Conhecer e explorar diferentes estratégias para a inovação, construindo parcerias e ações com clientes e parceiros
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Modelos de negócio	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelagem de negócios 2. Inovação tecnológica e novos negócios 3. Validação e Inovação em modelos de negócio 4. Plano de negócios x 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 • 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.; Pigneur, Y. *Business Model Generation*. [Digite o Local da Editora]: Editora Alta Books, 2019.
-
- FIGUEIREDO, P. Gestão da inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. 2ed. 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. Bookman Editora, 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. Alta Books Editora, 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.

Disciplina	Carga horária
Estratégias de marketing	24 h/a

Área	Subárea
Estratégias de marketing	MARKETING

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.

Comportamento do consumidor	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diferenciação entre mercado consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos 2. Psicologia do comportamento do consumidor 3. Mapa de empatia 4. Processo decisório de compra 5. Papéis de compra 6. Pesquisa de mercado 7. Conceito de miopia de marketing 8. Estratégias de segmentação 9. Estratégias de posicionamento 10. 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.

Marketing digital e relacionamento com os clientes	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Principais metodologias para o desenvolvimento de estratégias de relacionamento 2. Programas de relacionamento 3. Mensuração de resultados 4. Ciclo de vida dos clientes 5. Réguas de relacionamento 6. Estruturação de um programa de fidelização 7. <i>Outbound versus inbound</i> marketing 	<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.

Marketing mix	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestão de produtos e serviços 2. Gestão de preços 3. Gestão de distribuição 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.

Marketing: conceitos, definições e funções estratégicas	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Funções estratégicas e áreas de atuação dos 	<ul style="list-style-type: none"> • identificar as múltiplas funções dos profissionais

profissionais de marketing 2. Ambientes de marketing	de marketing nas organizações e <ul style="list-style-type: none"> reconhecer a importância dos fatores exógenos e endógenos do ambiente de marketing no planejamento estratégico das organizações.
---------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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
Transformação digital	24 h/a

Área	Subárea
Transformação digital	GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

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 mindset digital. Papel das pessoas na transformação digital.

Elementos e tendências de transformação digital

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
1. Comportamento e jornada do cliente 2. Transformação da experiência do consumidor 3. Tendências de transformação digital 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,

	<p><i>fintech, API/SAS, wearables, machine learning, realidade aumentada, machine learning, chatbot, BOT, realidade aumentada e vending machine, redes sociais e social selling, e</i></p> <ul style="list-style-type: none"> explorar a lógica dos conceitos de cauda longa e <i>freeconomics</i> como fundamento para negócios digitais.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nova economia e mindset digital

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Transformação digital (TD) 2. Estratégias e potencial de transformação digital 3. Liderança digital 4. TD e cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> analisar diferenças e lacunas entre o crescimento linear, percebido em organizações tradicionais, e o crescimento exponencial, característico de organizações exponenciais; criar um ambiente propício para a transformação digital; avaliar como a TD pode contribuir para a melhoria da produtividade e da competitividade das organizações e compreender a importância da prática da empatia e do <i>feedback</i> na gestão de equipes para a implementação de uma efetiva TD.

Transformação digital, inovação e competitividade

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Riscos e oportunidades da TD 2. Impacto da TD na competitividade das organizações 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.

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
Gestão de serviços	24 h/a

Área	Subárea
Gestão de serviços	SERVIÇOS

Ementa

Fundamentos do marketing de serviços. Gestão da qualidade em serviços. Oferta de serviço. Design de serviços. Blueprint. 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.

Design de serviços	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvendo serviços 2. Introdução ao conceito de <i>blueprint</i> 3. Incorporação da experiência 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.

Entrega dos serviços	
Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Importância crítica dos empregados 2. Fontes de conflito 	<ul style="list-style-type: none"> • reconhecer a importância e os impactos de um marketing de relacionamento eficaz em serviços,

<ol style="list-style-type: none"> 3. <i>Trade-off</i> qualidade versus produtividade 4. Entrega dos serviços por meio de intermediários 5. Papel dos consumidores na entrega dos serviços 6. Elaboração do composto C.I.U.M.E. 	<p>os seus benefícios e oportunidades;</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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).
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fundamentos do marketing de serviços

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Características dos serviços 2. Diferenças entre produtos e serviços 3. Gestão da qualidade em serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • gerir a qualidade dos serviços a partir da sua mensuração.

Gerenciando falhas em serviço

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação dos elementos de variabilidade por meio do <i>blueprint</i> 2. Fontes de erro dos provedores de serviço (erro de função, de tratamento ou tangível) 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.

Oferta de serviço

Conteúdo programático mínimo	Objetivos de aprendizagem
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceito de serviços suplementares 2. Facilitando e ampliando serviços suplementares 3. Experiência do consumidor e gerenciamento de intangíveis 4. Momento da verdade e sua importância 5. Expectativas e percepções dos consumidores 6. Mensuração da qualidade: modelo dos cinco hiatos 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.

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.