

Proposta de Curso  
Pós-Graduação *Lato Sensu*  
LIVE

**NOME DO CURSO**

MBA Executivo em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios

**CARGA HORÁRIA**

480 h/a

**PROPONENTE DO CURSO**

Antonio André Neto

**ESCOLA CERTIFICADORA**

EBAPE

**CÓDIGO DO CURSO**

LMBAGEEN\*20\_01

Semana de Ambientação ao Curso							14 e 15/04/2021						
Disciplinas	Carga Horária	Aula 1	Aula 2	Aula 3	Aula 4	Aula 5							
<b>Disciplina 1</b>	<b>24h/aula</b>	<b>22/04/21</b>	<b>28/04/21</b>	<b>29/04/21</b>	<b>05/05/21</b>	<b>06/05/21</b>							
Avaliação presencial				P1	P2	VS							
				08/05/21	28/05/21	26/06/21							
<b>Disciplina 2</b>	<b>24h/aula</b>	<b>12/05/21</b>	<b>13/05/21</b>	<b>19/05/21</b>	<b>20/05/21</b>	<b>26/05/21</b>							
Avaliação presencial				P1	P2	VS							
				29/05/21	18/06/21	17/07/21							
<b>Disciplina 3</b>	<b>24h/aula</b>	<b>02/06/21</b>	<b>09/06/21</b>	<b>10/06/21</b>	<b>16/06/21</b>	<b>17/06/21</b>							
Avaliação presencial				P1	P2	VS							
				19/06/21	09/07/21	07/08/21							
<b>Disciplina 4</b>	<b>24h/aula</b>	<b>23/06/21</b>	<b>24/06/21</b>	<b>30/06/21</b>	<b>01/07/21</b>	<b>07/07/21</b>							
Avaliação presencial				P1	P2	VS							
				10/07/21	30/07/21	28/08/21							
<b>Disciplina 5</b>	<b>24h/aula</b>	<b>14/07/21</b>	<b>15/07/21</b>	<b>21/07/21</b>	<b>22/07/21</b>	<b>28/07/21</b>							
Avaliação presencial				P1	P2	VS							
				31/07/21	20/08/21	25/09/21							
<b>Disciplina 6</b>	<b>24h/aula</b>	<b>04/08/21</b>	<b>05/08/21</b>	<b>11/08/21</b>	<b>12/08/21</b>	<b>18/08/21</b>							
Avaliação presencial				P1	P2	VS							
				21/08/21	17/09/21	16/10/21							
<b>Disciplina 7</b>	<b>24h/aula</b>	<b>25/08/21</b>	<b>26/08/21</b>	<b>01/09/21</b>	<b>02/09/21</b>	<b>15/09/2021</b>							
Avaliação presencial				P1	P2	VS							
				18/09/21	08/10/21	06/11/21							
<b>Disciplina 8</b>	<b>24h/aula</b>	<b>22/09/21</b>	<b>23/09/21</b>	<b>29/09/21</b>	<b>30/09/21</b>	<b>06/10/21</b>							
Avaliação presencial				P1	P2	VS							
				09/10/21	12/11/21	11/12/21							
<b>Disciplina 9</b>	<b>24h/aula</b>	<b>20/10/21</b>	<b>21/10/21</b>	<b>27/10/21</b>	<b>28/10/21</b>	<b>05/11/21</b>							
Avaliação presencial				P1	P2	VS							
				20/11/21	03/12/21	22/01/22							
<b>Disciplina 10</b>	<b>24h/aula</b>	<b>17/11/21</b>	<b>18/11/21</b>	<b>24/11/21</b>	<b>25/11/21</b>	<b>01/12/21</b>							
Avaliação presencial				P1	P2	VS							
				04/12/21	14/01/22	12/02/22							
<b>Disciplina 11</b>	<b>24h/aula</b>	<b>08/12/21</b>	<b>09/12/21</b>	<b>15/12/21</b>	<b>16/12/21</b>	<b>12/01/22</b>							
Avaliação presencial				P1	P2	VS							
				15/01/22	04/02/22	12/03/22							
<b>Recesso de Fim de Ano</b>							<b>de 18/12/2021 a 09/01/2022</b>						
<b>Disciplina 12</b>	<b>24h/aula</b>	<b>19/01/22</b>	<b>20/01/22</b>	<b>26/01/22</b>	<b>27/01/22</b>	<b>02/02/22</b>							
Avaliação presencial				P1	P2	VS							
				05/02/22	25/02/22	02/04/22							

<b>Disciplina 13</b>	<b>24h/aula</b>	<b>09/02/22</b>	<b>10/02/22</b>	<b>16/02/22</b>	<b>17/02/22</b>	<b>23/02/22</b>
Avaliação presencial				P1	P2	VS
				26/02/22	25/03/22	07/05/22
<b>Recesso de Carnaval de 26/02/2022 a 06/03/2022</b>						
<b>Disciplina 14</b>	<b>24h/aula</b>	<b>09/03/22</b>	<b>10/03/22</b>	<b>16/03/22</b>	<b>17/03/22</b>	<b>23/03/22</b>
Avaliação presencial				P1	P2	VS
				26/03/22	29/04/22	21/05/22
<b>Disciplina 15</b>	<b>24h/aula</b>	<b>30/03/22</b>	<b>31/03/22</b>	<b>06/04/22</b>	<b>07/04/22</b>	<b>13/04/22</b>
Avaliação presencial				P1	P2	VS
				30/04/22	13/05/22	11/06/22
<b>Disciplina 16</b>	<b>24h/aula</b>	<b>25/04/22</b>	<b>26/04/22</b>	<b>02/05/22</b>	<b>03/05/22</b>	<b>09/05/22</b>
Avaliação presencial				P1	P2	VS
				14/05/22	03/06/22	02/07/22
<b>Disciplina 17</b>	<b>24h/aula</b>	<b>16/05/22</b>	<b>17/05/22</b>	<b>23/05/22</b>	<b>24/05/22</b>	<b>30/05/22</b>
Avaliação presencial				P1	P2	VS
				04/06/22	24/06/22	16/07/22
<b>Disciplina 18</b>	<b>24h/aula</b>	<b>08/06/22</b>	<b>09/06/22</b>	<b>15/06/22</b>	<b>22/06/22</b>	<b>23/06/22</b>
Avaliação presencial				P1	P2	VS
				25/06/22	08/07/22	06/08/22

### Observações:

Durante a pandemia do Covid-19, as provas presenciais foram substituídas por atividades a serem entregues dentro do Ambiente on-line, onde a data de entrega será divulgada pelo docente de cada disciplina.

Após o término da pandemia, divulgaremos um novo calendário com as datas das provas presenciais que ocorrerão às sextas (P2) e aos sábados (P1 e VS).

As aulas são transmitidas ao vivo, na plataforma Zoom. Fique atento à área de notícias das disciplinas.

## JUSTIFICATIVA DA OFERTA

Vivemos em um ambiente de negócios cujas mudanças ocorrem de forma cada vez mais acelerada e cujos agentes são cada vez mais complexos. É preciso, portanto, entender a importância de cada um desses agentes bem como os seus impactos nos negócios, pois, mais do que nunca, os empreendimentos são influenciados por razões econômicas, sociais, políticas, ambientais e mercadológicas. Para o gestor, os desafios aumentaram. Sendo assim, é fundamental aprender continuamente, construir uma visão sistêmica bem como desenvolver a capacidade de traçar estratégias e de liderar pessoas para saber como competir e quando, onde e com quem colaborar.

## DESCRIÇÃO DO CURSO

O **MBA Executivo em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios** apresenta uma visão global e integrada das atividades empresariais, proporcionando criação de valor para as empresas e a carreira dos participantes.

## OBJETIVOS DO CURSO

Neste curso, o aluno irá adquirir conhecimentos que o possibilitarão:

- assumir posições estratégicas na direção da empresa em que trabalha;
- desenvolver a sua capacidade técnica para elaborar negócios como líder executivo e
- construir uma visão estratégica para gerir o seu negócio.

## PÚBLICO-ALVO

O **MBA Executivo em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios** é destinado a profissionais que querem ascender aos níveis estratégicos das organizações e já contam com experiência profissional relevante. São pessoas curiosas, que gostam de compartilhar experiências e não têm medo de desafios. Por meio do conhecimento adquirido, podem receber o estímulo necessário para criar as próprias empresas.

## METODOLOGIA

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

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

As aulas, mediadas remotamente por ferramentas de videoconferência, são planejadas sob a égide das metodologias ativas, com a aplicação de diferentes estratégias de aprendizagem. Os alunos contam com o suporte de um ambiente virtual de aprendizagem, o eClass, no qual podem acessar, a qualquer momento e em qualquer um dos seus dispositivos eletrônicos, o conteúdo da disciplina, fazendo uso irrestrito de reconhecidas bibliotecas virtuais. Além disso, o ambiente dá acesso a outras ferramentas que oferecem suporte ao processo de ensino-aprendizagem e facilitam a comunicação.

As atividades práticas são desenvolvidas com o apoio de estudos de caso, jogos de negócios e situações que permitam aos alunos simularem a vivência de experiências desafiadoras, encorajando-os a aplicarem os seus conhecimentos na resolução dos desafios propostos.

**AVALIAÇÃO**

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

**PRÉ-REQUISITO**

Não há.

**DISCIPLINAS ISENTAS DE PROVA**

- *Workshop* de planejamento estratégico;
- *Workshop* de gestão de projetos e metodologias ágeis;
- *Workshop* de orçamento empresarial e
- *Workshop* de plano de negócios.

<b>MÓDULOS</b>	
ESTRATÉGIA	120 h/a
OPERAÇÕES	120 h/a
GESTÃO FINANCEIRA E CONTROLE	120 h/a
NEGÓCIOS	120h/a


**MÓDULO: ESTRATÉGIA**
**DISCIPLINAS**

1.	Gestão estratégica de empresas	L_GEE*16-24	24 h/a
2.	Cenários econômicos e tendências	L_CET-24-2	24 h/a
3.	Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos	L_LGPAC-24	24 h/a
4.	Gestão de negócios sustentáveis	L_GNS-24	24 h/a
5.	<i>Workshop</i> de planejamento estratégico	L_WPE*16-24	24 h/a

**MÓDULO: OPERAÇÕES**
**DISCIPLINAS**

6.	Gestão da cadeia de suprimentos	L_GCS-24	24 h/a
7.	Marketing e mídias digitais	L_MMD_18-24	24 h/a
8.	Gestão de vendas	L_GEEN*GV*10-24	24 h/a
9.	Gestão de operações de negócios ( <i>business operations management</i> )	L_BOM_18-24	24 h/a
10.	<i>Workshop</i> de gestão de projetos e metodologias ágeis	L_WGPMA_18-24	24 h/a

**MÓDULO: GESTÃO FINANCEIRA E CONTROLE**
**DISCIPLINAS**

11.	<i>Business analytics</i>	L_BA_18-24	24 h/a
12.	Matemática Financeira	L_MF24*15-24	24 h/a
13.	Finanças corporativas	L_FC24*15-24-2	24 h/a
14.	Contabilidade para executivos	L_CE-24	24 h/a

15.	Workshop de orçamento empresarial	L_T*WOE-24	24 h/a
-----	-----------------------------------	------------	--------

## MÓDULO: NEGÓCIOS

### DISCIPLINAS

16.	Dinâmica dos negócios: indústria, varejo e serviços	L_DNIVS_18-24	24 h/a
17.	Negócios internacionais	L_ND_18-24	24 h/a
18.	Negócios digitais	L_T*ND*16-24	24 h/a
19.	Empreendedorismo e desenvolvimento de novos negócios	L_EDN-24	24 h/a
20.	Workshop de plano de negócios	L_WPN*18-24	24 h/a

### WORKSHOPS

O programa do curso contempla quatro conjuntos de *workshop*: os três primeiros têm por objetivo consolidar o conhecimento adquirido nas disciplinas dos seus respectivos módulos, e o último (Plano de negócios) tem por objetivo consolidar o conhecimento adquirido ao longo de todas as disciplinas do curso.

Os *workshops* são, portanto, integradores de módulo e dividem-se em: *workshop* de visão estratégica, *workshop* de estratégia empresarial, *workshop* de orçamento empresarial e *workshop* de plano de negócios. Todos eles são divididos em dois momentos distintos. No primeiro momento, o professor apresentará o conteúdo da disciplina e orientará os alunos acerca de como preparar as suas apresentações.

Após esse primeiro encontro, o curso prosseguirá com novas disciplinas que trarão contribuições e conteúdos a serem considerados na elaboração do trabalho.

Finalmente, no segundo momento, ao final do módulo, os alunos apresentarão e defenderão os seus trabalhos na presença do professor orientador e de eventuais convidados.

**ESTRUTURA CURRICULAR**
**Detalhamento do módulo: ESTRATÉGIA**

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
1. Gestão estratégica de empresas	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Gestão Estratégica

EMENTA
--------

Evolução da estratégia empresarial e principais pensadores. Análise do ambiente externo: cenários, oportunidades, ameaças e ambiente competitivo. Análise do ambiente interno. Planejamento estratégico: definição das diretrizes estratégicas. Aplicação das principais ferramentas estratégicas. Implementação da estratégia. Plano de ações.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
Tópicos de conteúdo	Objetivos de aprendizagem
1. Conceito de estratégia 1.1. Evolução do pensamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a evolução do pensamento estratégico;</li> <li>▪ reconhecer os principais pensadores de estratégias e</li> <li>▪ reconhecer os principais aspectos da criação da estratégia empresarial.</li> </ul>
2. Diretrizes estratégicas 2.1. Definição do negócio 2.2 Missão 2.3 Valores 2.4 Visão 2.5 Meta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender como se define o negócio;</li> <li>▪ definir missão;</li> <li>▪ definir valores;</li> <li>▪ definir visão e</li> <li>▪ estabelecer metas.</li> </ul>
3. Ambiente de negócios 3.1. Análise do ambiente externo 3.2. Análise do ambiente interno 3.3. Matriz Swot	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer a importância de analisar o ambiente externo.</li> </ul>
4. Estratégia: abordagem do diagnóstico 4.1. Modelo de Ansoff 4.2. Modelo da Matriz BCG 4.3. Modelo de Porter 4.4. Reengenharia de Michael Hammer 4.5. Estratégia do Oceano Azul, de Kim	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ realizar o estudo dos cenários, das oportunidades, das ameaças e do ambiente competitivo utilizando ferramentas estratégicas.</li> </ul>
5. Estratégia: abordagem da inovação e tendências	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definir estratégias de negócio, destacando a importância da rede empresarial da qual a empresa faz parte.</li> </ul>
6. Prática da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar exemplos e casos de estratégias de negócio em diversos setores.</li> </ul>



## BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- LEMOS, Paulo Mattos *et al.* *Gestão estratégica de empresas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014 (Série Gestão Estratégica e Econômica de Negócios – Publicações FGV Management).
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- HITT, Michael; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert. *Administração Estratégica*. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- KIM, Chan; MAUBORGNE, Renée. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- NORTON, David; KAPLAN, Robert. *Mapas estratégicos: balanced scorecard – convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- OSTERWALDER, Alexander; BERNARDA, Greg; PIGNEUR, Yves. *Value proposition design*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
2. Cenários econômicos e tendências	24 h/a

Área	Subárea
Economia e Finanças	Economia

## EMENTA

Análise do ambiente macroeconômico. Mensuração da atividade econômica. Moeda e sistema financeiro. Inflação e índice de preços. Modelo macroeconômico básico. Balanço de pagamentos. Análise de cenários macroeconômicos e dos seus efeitos sobre negócios e estratégia. Técnicas para criação de cenários baseadas em aspectos econômicos e estratégicos. Processo utilizado na escolha de cenários mais prováveis e os seus impactos na estratégia da empresa.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
Tópicos de conteúdo	Objetivos de aprendizagem
1. Planejamento com cenários: caracterização e aplicações 1.1 Cenarização <i>versus</i> previsão 1.2 Usos e limites 1.3 Elementos utilizados na construção de cenários 1.4 Técnica ortogonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar o cenário econômico e</li> <li>▪ examinar as tendências do mercado.</li> </ul>
2. Tendências: forças motrizes do ambiente empresarial 2.1 Desafio do planejamento com cenários 2.2 Forças motrizes 2.3 Papel do consumidor na definição do ambiente empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estabelecer diretrizes estratégicas.</li> </ul>
3. Cenário econômicos 3.1 Visão macroeconômica 3.2 Mensuração da atividade econômica 3.3 Flutuações de curto prazo e crescimento de longo prazo 3.4 Determinantes da flutuação do PIB no curto prazo 3.5 Influência do governo por meio de política econômica 3.6 Crises internacionais e construção de cenários macroeconômicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ exercitar os parâmetros mais relevantes para criação de cenários.</li> </ul>
4. Alinhamento estratégico: monitorando e eliminando <i>gaps</i> 4.1 Modelo de negócio <i>versus</i> ideal do negócio 4.2 Objetivos e marcos do alinhamento estratégico 4.3 Novo papel do consumidor no ambiente de negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer as metodologias utilizadas na criação de cenários econômicos.</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- GONÇALVES, Robson Ribeiro *et al.* *Cenários econômicos e tendências*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011 (Série Gestão Estratégica e Econômica de Negócios – Publicações FGV Management).

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- BAYE, Michael. *Economia de empresas e estratégia de negócios*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
3. Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos	24 h/a

Área	Subárea
Liderança e Pessoas	Liderança

#### EMENTA

Ambiente competitivo. Fundamentos básicos do desenvolvimento de equipes. Valor do trabalho em equipe. *Grupo versus* equipe. Formulação e evolução de uma equipe eficiente. Liderança: chefe *versus* líder. Desenvolvimento da liderança. Tipos de participante existentes em uma equipe de trabalho. Desenvolvimento pessoal e grupal. Administração de conflitos. Comunicação no trabalho de equipe. Dinâmicas de grupo para o desenvolvimento da equipe. Jogos e simulações como facilitadores de aprendizagem cognitiva e atitudinal. Critérios de escolha das técnicas a serem utilizadas. Papel e responsabilidades do coordenador do grupo. *People analytics*. Liderança em ambiente de *home office*.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
Tópicos de conteúdo	Objetivos de aprendizagem
1. Conceito de liderança e seus desdobramentos 1.1 Tendências em liderança e gestão de pessoas aplicadas a negócios competitivos 1.2 Heptágono da liderança 1.3 Confiança <i>versus</i> reputação 1.4 Liderando pelo exemplo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os diferentes tipos de liderança;</li> <li>▪ realizar uma autoavaliação em relação ao seu perfil de líder;</li> <li>▪ identificar os principais papéis da liderança no ambiente de negócios e</li> <li>▪ reconhecer a importância de liderar com inovação, pioneirismo, visão estratégica e sistêmica, com atenção ao desenvolvimento de talentos.</li> </ul>
2. Competências, habilidades e atitudes de um líder visionário 2.1 Inteligência emocional e percepção 2.2 Como ampliar habilidades comportamentais na gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer a importância da inteligência emocional para liderança e</li> <li>▪ aplicar técnicas para ampliar as habilidades comportamentais na gestão de pessoas.</li> </ul>
3. Ética aplicada ao cargo, às equipes e ao negócio – inspiração, confiança e resultados 3.1 Riscos de comportamentos antiéticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer a importância da ética no ambiente de negócio e</li> <li>▪ descrever os riscos dos comportamentos antiéticos.</li> </ul>
4. Importância da comunicação eficaz 4.1 Conflitos – como liderar equipes heterogêneas 4.2 Disfunções das equipes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ minimizar os problemas relacionados à comunicação inadequada, seja verbal ou não verbal.</li> </ul>
5. Desenvolvendo talentos por meio da metodologia 70:20:10 5.1 Aprender com a experiência 5.2 Aprender compartilhando conhecimento 5.3 Aprender estudando	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar a metodologia 70:20:10.</li> </ul>
6. <i>People analytics</i> 6.1 Tecnologia integrada à gestão de talentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender o uso da tecnologia integrada à gestão de talentos.</li> </ul>
7. Liderando à distância: a era do <i>home office</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer os impasses da liderança à distância;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>7.1 Liderando pessoas à distância</li> <li>7.2 Stress e Burn-out</li> <li>7.3 Interferência na rotina do trabalho</li> <li>7.4 Dificuldades para gestão dos processos em home office</li> <li>7.5 Estabelecimento de metas</li> <li>7.6 Supervisão do trabalho à distância</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as dificuldades da gestão dos processos em home office;</li> <li>▪ estabelecer metas e</li> <li>▪ aplicar técnicas de supervisão à distância.</li> </ul>
--	---

## BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. *Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- LENCIONI, Patrick. *Os 5 desafios das equipes*. Trad. Simone Lemberg Reiner. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 3. ed. Campinas: Alínea, 2014.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
4. Gestão de negócios sustentáveis	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

## EMENTA

Origens e definição do desenvolvimento sustentável – visão filosófica e visão econômica. Impactos do novo contexto social, econômico e tecnológico nas empresas e pessoas. Fundamentos e ações de governança corporativa. Evolução da responsabilidade socioambiental. Conflitos éticos e códigos de conduta. Cidadania corporativa aplicada como elemento empresarial estratégico.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
Tópicos de conteúdo	Objetivos de aprendizagem
1. Nova era de consciência: pessoas, planeta e lucro 1.1 Desenvolvimento econômico 1.2 Progresso social 1.3 Proteção ambiental 1.4 Deslocamento do shareholder-value oriented para o stakeholder value-oriented	<ul style="list-style-type: none"> <li>analisar o conceito de ética aplicada aos negócios.</li> </ul>
2. Fundamentos e ações de governança corporativa 2.1 Relacionamentos entre acionistas/cotistas 2.2 Conselho de administração e diretoria 2.3 Auditoria independente e conselho fiscal 2.4 Boas práticas de governança 2.5 Accountability: prestação de contas	<ul style="list-style-type: none"> <li>descrever os conceitos de governança corporativa e de <i>compliance</i>.</li> </ul>
3. Evolução da responsabilidade socioambiental 3.1 Sustentabilidade como fator estratégico de perenidade e de geração de valor no longo prazo 3.2 Integração sistêmica de toda organização 3.3 Transparência dos valores intangíveis 3.4 Proteção do ambiente e das pessoas como missão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>explorar modelos de responsabilidade socioambiental e</li> <li>debater sobre os mais importantes aspectos da sustentabilidade dos negócios.</li> </ul>
4. Conflitos éticos e códigos de conduta 4.1 Conjunto de valores que deve orientar atividades e relações com stakeholders 4.2 Falta de ética e destruição do valor da organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>analisar o conjunto de valores que deve orientar as atividades e relações de uma empresa com todos os seus <i>stakeholders</i> e</li> <li>listar os prejuízos causados pela falta de ética bem como a destruição de valor da organização.</li> </ul>
5. Políticas de cooperação 5.1 Políticas para garantir a cooperação	<ul style="list-style-type: none"> <li>descrever as possíveis políticas de cooperação em uma organização.</li> </ul>
6. Gestão das relações com os <i>stakeholders</i> 6.1 Gestão de expectativas 6.2 Gestão de crises 6.3 Gestão de riscos 6.4 Gestão de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>identificar os diferentes tipos de gestão da relação com <i>stakeholders</i>.</li> </ul>

7. Valor de mercado da empresa 7.1 Ativos tangíveis 7.2 Ativos intangíveis	<ul style="list-style-type: none"><li>• identificar os ativos tangíveis de uma empresa e</li><li>• identificar os ativos intangíveis de uma empresa.</li></ul>
--	--

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- ASHLEY, Patrícia (Coord.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- SAVITZ, Andrew. *A empresa sustentável*. São Paulo: Elsevier, 2007.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
5. <i>Workshop</i> – Planejamento estratégico	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Metodologias e Ferramentas

## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- aplicar todos os conceitos e exemplos apresentados e discutidos nas disciplinas do módulo bem como o produto das atividades propostas;
- criar o plano estratégico de uma empresa escolhida pela equipe;
- desenvolver o plano por meio de *sprints* definidos pelo professor e
- defender o plano, simulando uma reunião com a diretoria da empresa escolhida

## METODOLOGIA

- escolher uma empresa para servir de base para elaboração do plano estratégico;
- estabelecer os objetivos estratégicos da empresa escolhida;
- detalhar as ações durante sprints e
- apresentar e defender o plano criado.

### **Workshop 1: Definição da empresa e do empreendimento**

- 1) Qual será o empreendimento objeto do plano estratégico?
- 2) Qual será o produto/serviço?
- 3) Qual será o público-alvo e que necessidade ou desejo será atendido pelo negócio?
- 4) Qual é a proposta de valor?
- 5) Quais são as tendências desse segmento?
- 6) Quais são os fatores críticos de sucesso? Recursos, capacidades e competências essenciais.

### **Workshop 2: Grau de inovação do empreendimento/*stakeholders*/concorrência**

- 1) Qual será a inovação proposta? No produto, nos processos, no serviço?
- 2) O que a diferencia do que já existe?
- 3) Qual será o alcance do empreendimento? Local, regional, nacional, internacional?
- 4) Quem serão os principais *stakeholders*?
- 5) Quem são os concorrentes? Diretos? Indiretos?

### **Workshop 3: Pessoas e rede empresarial**

- 1) Que perfis profissionais o empreendimento demandará?
- 2) Quais serão os meios de produção? Próprios, parte terceirizada, todo terceirizado?
- 3) Quais serão os canais de suprimento?
- 4) Quais serão os canais de venda? Físicos, *on-line*, terceiros?
- 5) Quais serão os canais de distribuição?

### **Wokshops 4 e 5**



Apresentação do plano estratégico.

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- LUZIO, Fernando. Fazendo a estratégia acontecer: como criar e implementar as iniciativas da organização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2019.
- TEIXEIRA, Thales. Desvendando a cadeia de valor do cliente: como o decoupling gera disrupção do consumidor. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

## Detalhamento do módulo: OPERAÇÕES

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
1. Gestão da cadeia de suprimentos	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Logística e Operações

### EMENTA

Processo de globalização da economia e sua influência na cadeia de suprimentos. *Global sourcing* e comércio internacional. Cadeia de suprimentos *versus* cadeia de valor. Componentes do planejamento da demanda. Gestão das operações logísticas nas empresas. Recursos necessários à implantação do conceito de cadeia de suprimentos. Funções logísticas e seu relacionamento intra e extraorganizacional. Infraestrutura logística do País. Modelos e técnicas aplicáveis à gestão das funções logísticas. Sistemas de informação logística. Gestão do tempo em cadeias de suprimento. Negócios eletrônicos (*business to business*). Avaliação do desempenho das funções logísticas orientadas para a qualidade, produtividade e competitividade.

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

Tópicos de conteúdo	Objetivos de aprendizagem
1. Gerenciamento da cadeia de suprimentos 1.1 <i>Supply chain management</i> e sua importância estratégica 1.2 Características do gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos 1.3 Coordenação das atividades de logística 1.4 <i>Trade marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ demonstrar a composição das cadeias de suprimentos e de distribuição de diferentes setores de negócio: indústria, comércio e serviços.</li> </ul>
2. Terceirização 2.1 <i>Crescimento do outsourcing</i> 2.2 <i>Critérios utilizados para avaliar terceirização</i> 2.3 <i>Alianças e parcerias</i> 2.4 <i>Planejamento da contratação de bens e serviços</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ listar as vantagens e desvantagens da terceirização;</li> <li>▪ listar os critérios utilizados para avaliar a terceirização;</li> <li>▪ descrever os processos de aliança e parcerias, e</li> <li>▪ distinguir as etapas do planejamento de contratação de bens e serviços.</li> </ul>
3. Cadeia de suprimentos e suas atividades primárias 3.1 <i>Gerenciamento integrado dos componentes da cadeia de suprimentos</i> 3.2 <i>Cadeia de valor e vantagem competitiva</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer os modelos de gestão de cadeias de suprimentos.</li> </ul>
4. Transporte e canais de distribuição 4.1 <i>Modais de transporte</i> 4.2 <i>Intermodalidade e multimodalidade</i> 4.3 <i>Infraestrutura e custos logísticos no Brasil</i> 4.4 <i>Canais de distribuição</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ discutir acerca do tempo e dos recursos necessários para operar a cadeia.</li> </ul>
5. Tecnologia da informação aplicada à logística 5.1 <i>Cadeia de valor da informação</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar a aplicação da TI na logística.</li> </ul>

- |  |  |
|--|--|
| 5.2 <i>Tecnologias aplicadas à comunicação de dados e à gestão de processos logísticos</i><br>5.3 <i>Indicadores de desempenho</i><br>5.4 <i>Integração entre a gestão da cadeia de suprimentos, as vendas e operações</i> |  |
|--|--|

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- CORREA, Henrique Luiz. Administração de cadeias de suprimentos e logística: integração na era da indústria 4.0. São Paulo: Atlas, 2019.
- MAGALHÃES, Eduardo et al. Gestão da cadeia de suprimentos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013 (Série Gestão Estratégica e Econômica de Negócios – Publicações FGV Management).

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- D'AGOSTO, Marcio de Almeida. Logística sustentável: vencendo o desafio contemporâneo da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
2. Marketing e mídias digitais	24 h/a

Área	Subárea
Marketing e Vendas	Marketing

### EMENTA

Gestão de marketing como ferramenta competitiva. Estratégias de marketing. Desenvolvimento do marketing mix: produto, preço, promoção e canais de distribuição. *Merchandising*. Marketing direto. *Trade marketing*. Marketing de serviços. Gestão da marca. Comportamento do consumidor. Alinhamento entre ações de marketing e ações de venda. Marketing nas mídias digitais e no *e-commerce*: estratégias, ações e métricas.

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

Tópicos de conteúdo	Objetivos de aprendizagem
1. Gestão de marketing como ferramenta competitiva 1.1 Marketing na gestão da empresa 1.2 Origem, evolução e conceitos fundamentais do marketing 1.3 Tipos de marketing 1.4 Marketing como diretriz empresarial 1.5 Mercado, clientes e consumidores 1.6 Sistemas de informação de marketing 1.7 Pesquisa de marketing 1.8 Comportamento do consumidor 1.9 Segmentação e definição de mercado-alvo 1.10 Posicionamento de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as principais funções do marketing e reconhecer a importância das mídias digitais.</li> </ul>
2. Desenvolvimento de uma proposta de valor 2.1 Natureza e estrutura de valor para o cliente 2.2 Desenvolvimento do marketing mix: produto, preço, praça e promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ elaborar uma proposta de valor.</li> </ul>
3. Ações integradas de marketing e vendas 3.1 Integração entre marketing e vendas 3.2 Gestão da marca 3.3 Métricas de marketing 3.4 Esforço promocional 3.5 Marketing de serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ julgar ações que promovam os produtos e serviços para fazer com que o potencial cliente fique sabendo da sua existência e</li> <li>▪ discutir argumentos que despertem o interesse de potenciais clientes.</li> </ul>
4. Planejamento de marketing 4.1 Planejamento de marketing: checklist básico 4.2 Estratégia 4.3 Planejamento das ações de marketing 4.4 Implementação 4.5 Medição e controle do desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar meios para que o cliente possa pagar;</li> <li>▪ definir ações que assegurem a compra por parte do cliente e</li> <li>▪ debater ações que fidelizem o cliente, para que ele volte a comprar.</li> </ul>
5. Marketing nas mídias digitais 5.1 Google 5.2 Facebook	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar ações de marketing nas mídias digitais.</li> </ul>

5.3 Instagram 5.4 LinkedIn 5.5 Redes colaborativas 5.6 Planejamento das ações 5.7 Métricas de desempenho	
--	--

### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- FAUSTINO, Paulo. Marketing digital na prática: como criar do zero uma estratégia de marketing digital para promover negócios ou produtos. São Paulo: DVS, 2019.
- TEIXEIRA, Ricardo Franco. Plano integrado de marketing. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012 (Série Gestão Estratégica e Econômica de Negócios – Publicações FGV Management).

### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
3. Gestão de vendas	24 h/a

Área	Subárea
Marketing e Vendas	Gestão Comercial

## EMENTA

Alinhamento entre as ações de venda e os objetivos estratégicos da organização. Alinhamento entre as ações de marketing e as ações de venda. *Softwares* de gestão de vendas. Funil de vendas. Ações focadas na venda pessoal; vendas por *call center* e uso de inteligência artificial. Vendas *on-line*. Vendas por meio de canais de distribuição. Vendas por meio de representantes comerciais. Recrutamento, seleção, treinamento e integração da força de venda. Remuneração dos vendedores. Materiais e recursos tecnológicos de apoio à venda.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
Tópicos de conteúdo	Objetivos de aprendizagem
1. Vendas na gestão estratégica da empresa 1.1 Alinhamento entre as ações de venda e os objetivos estratégicos da organização 1.2 Alinhamento entre as ações de marketing e as ações de venda	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer a importância das estratégias de venda.</li> <li>▪</li> </ul>
2. Acesso ao mercado ( <i>go to market</i> ) 2.1 Canais de venda e de distribuição 2.2 Funções de venda e fluxos distributivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ descrever as funções de venda e</li> <li>▪ descrever os fluxos distributivos.</li> </ul>
3. Acesso ao mercado por meio dos diversos tipos de canal de venda 3.1 Tipos de venda 3.2 Direções para estruturar os canais de venda	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os canais de venda e</li> <li>▪ estruturar os canais de venda.</li> </ul>
4. Abordagens de venda e compra considerando os diversos tipos de cliente 4.1 Vendas de impacto 4.2 Vendas baseadas na análise das necessidades 4.3 Vendas consultivas ou construtivas 4.4 Compra por tipo de cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conceituar venda de impacto;</li> <li>▪ reconhecer vendas baseadas na análise das necessidades;</li> <li>▪ identificar vendas consultivas ou construtivas e</li> <li>▪ estabelecer tipos de compra e tipos de cliente.</li> </ul>
5. Venda de serviços 5.1 Natureza e características dos serviços 5.2 Características da venda de serviços 5.3 Características da venda de bens com serviços agregados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relacionar a natureza dos serviços às suas características;</li> <li>▪ descrever as características da venda de serviços e</li> <li>▪ descrever as características da venda de bens com serviços agregados.</li> </ul>
6. Tecnologia da informação e comunicação a serviço das ações de venda 6.1 Estratégias e sistemas de informação para apoio a vendas 6.2 Gestão da cadeia produtiva por meio de sistemas de informação 6.3 Automação da força de vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar a TI a serviço das ações de venda.</li> </ul>

<p>7. Sistemas de venda da empresa</p> <p>7.1 Planejamento de sistemas integrados de venda</p> <p>7.2 Direções e metas</p> <p>7.3 Organização aplicada a vendas</p> <p>7.4 Controles</p> <p>7.5 Gerência de vendas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ detalhar a importância da gestão integrada das ações de venda com as ações de marketing, com a gestão das operações e com a gestão financeira.</li> </ul>
--	--

### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MC DONALD, Malcom; ROGERS, Beth. *Key account management: como gerenciar os clientes estratégicos da sua empresa para vender mais e melhor*. São Paulo: Autêntica Business, 2019.
- MEINBERG, José Luiz *et al.* *Gestão estratégica de vendas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019 (Série Gestão Estratégica e Econômica de Negócios – Publicações FGV Management).

### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- TRACY, Brian; VICTORIA, Flora; DA MATTA, Villela. *Estratégias avançadas de vendas*. São Paulo: Novo Século, 2014.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
<b>4. Business Operations Management</b>	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Logística e Operações

## EMENTA

Fundamentos da gestão por processos. Mapeamento de processos. Análise de processos. Modelagem de processos. Ferramentas para melhoria dos processos. Gerenciamento do desempenho de processos. Gestão por processos de negócio. Redesenho e implementação de processos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
Tópicos de conteúdo	Objetivos de aprendizagem
1. Gestão de operações de negócios 1.1 Operação – conjunto de processos, integrados ou não 1.2 Operations management – relação com o gerenciamento dos processos, a capacidade, os fluxos operacionais e as informações	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ descrever o surgimento e a evolução dos processos nas organizações;</li> <li>▪ reconhecer a importância de utilizar processos bem definidos para maximizar a eficiência operacional, seja na indústria, no varejo ou no serviço e</li> <li>▪ definir o que é um processo, as suas entradas e saídas.</li> </ul>
2. Estratégia implementada por meio da operacionalização 2.1 Estratégia corporativa de uma empresa 2.2 Estratégia de operações	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ descrever a técnica de coleta de dados;</li> <li>▪ estabelecer a priorização dos processos e elaborar um fluxograma.</li> </ul>
3. Elementos-chave da implantação dos processos 3.1 Serviço ao cliente 3.2 Canais de venda 3.3 Configuração da cadeia de valor 3.4 Modelo de operações 3.5 Projeto de rede	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ organizar um processo a partir de <i>drivers</i> de processos.</li> <li>▪</li> </ul>
4. Integração entre as diversas áreas envolvidas nas operações de negócios 4.1 Planejamento de marketing e vendas 4.2 Planejamento da produção 4.3 Planejamento de suprimentos 4.4 Planejamento financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar o processo organizacional inserido no contexto do negócio.</li> </ul>
5. Qualidade dos produtos e serviços 5.1 Indicadores de qualidade 5.2 Garantia da qualidade 5.3 Custo da não conformidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar o desempenho de processos.</li> </ul>
6. Diversos tipos de processo 6.1 Processos por job 6.2 Processos por fluxos 6.3 Processos por linhas de produção 6.4 Processos contínuos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os diversos tipos de processo.</li> </ul>



7. Mapeamento de processos 7.1 Compras/suprimentos 7.2 Produção 7.3 Distribuição 7.4 Gestão financeira 7.5 Vendas 7.6 Assistência técnica	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ mapear processos.</li></ul>
---	---

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona. *Administração de serviços: operações, estratégica e tecnologia da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2018.
- SLACK, Nigel *et al.* *Gerenciamento de operações e de processos: princípios e práticas de impacto estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2019.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
5. <b>Workshop de gestão projetos e metodologias ágeis</b>	24 h/a

Área	Subárea
<i>A ser preenchido DGA</i>	<i>A ser preenchido DGA</i>

### Objetivos de aprendizagem

- estruturar, na forma de projeto, o plano estratégico desenvolvido no módulo anterior;
- utilizar as metodologias do PMI e ágeis para estruturação do projeto e
- defender o projeto criado.

### Metodologia

**Workshop: Estruturação de um projeto aplicando as duas metodologias e mostrando vantagens e desvantagens de cada uma delas**

1. Definição de projeto
  - 1.1 Por que gerenciar projetos?
  - 1.2 Fatores que influenciam o sucesso ou o fracasso do gerenciamento de projetos
  - 1.3 Características de projetos bem-sucedidos
  
2. Estrutura do gerenciamento de projetos
  - 2.1 Processos de gerenciamento de projetos
  - 2.2 Metodologias de gerenciamento de projetos
  
3. Planejamento, monitoramento e controle
  - 3.1 Relação entre processos
  - 3.2 Planejamento, monitoramento e controle
  - 3.3 Encerramento do projeto
  
4. Intervenientes do projeto (*stakeholders*)
  - 4.1 *Stakeholders*
  - 4.2 Conhecimentos necessários ao gerente de projetos
  - 4.3 Estilos de liderança
  - 4.4 Nível de responsabilidade dos *stakeholders*
  - 4.5 Gerenciando os *stakeholders*
  - 4.6 Matriz de interesse dos *stakeholders*
  - 4.7 Gestão de conflitos
  - 4.8 Composição das equipes de projeto
  
5. Ferramentas de planejamento, monitoramento e controle
  - 5.1 Estrutura analítica do projeto (EAP)
  - 5.2 Diagrama de barras (gráfico de Gantt)
  - 5.3 Diagrama de rede
  - 5.4 Técnica de valor agregado
  - 5.5 Diagrama de causa e efeito
  - 5.6 Diagrama de Pareto
  - 5.7 Diagrama de árvore
  - 5.8 Matriz de responsabilidades
  - 5.9 Planilhas, formulários e gráficos
  - 5.10 *Softwares* de gestão de projetos

6. Gerenciamento de projetos com base nas melhores práticas do PMI (*Project Management Institute*)

6.1 PMI e pilares do gerenciamento de projetos

6.2. Melhores práticas

7. Metodologias ágeis e suas aplicações

7.1 Scrum

7.2 Sprints

7.3 Kamban

4.4 Kaisen

7.5 Lean

## BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CAMARGO, Robson Alves; RIBAS, Thomaz Ramos Mello. *Gestão ágil de projetos*. São Paulo: Saraiva, 2019.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Project management body of knowledge (PMBOK)*. 6. ed. Newton Square: Project Management Institute, 2017.

## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Guia ágil*. Newton Square: Project Management Institute, 2017.
- SUTHERLAND, Jeff. *Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo*. São Paulo: Leya Brasil, 2014.
- VALLE, André et al. *Fundamentos de gerenciamento de projetos*. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017 (Série Gerenciamento de Projetos – Publicações FGV Management).

## Detalhamento do módulo: GESTÃO FINANCEIRA E CONTROLE

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

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

### EMENTA

Descoberta de conhecimento relevante em grandes massas de dados (*knowledge discovery on databases*). Mineração de dados e texto, e suas aplicações nos negócios. *Big data, data mining, business analytics, marketing analytics, people analytics*. Apoio à tomada de decisão em negócios.

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

Tópicos de conteúdo	Objetivos de aprendizagem
1. Conceito de <i>business analytics</i> 1.1 Business analytics – análise do negócio com base em grandes massas de dados (big data) e por meio de ciência computacional 1.2 Objetivos do business analytics 1.3 Business analytics – instrumento utilizado para fazer previsões	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer em que estado encontra-se a busca de conhecimento em grandes massas de dados;</li> <li>▪ reconhecer como as técnicas de <i>business analytics</i> podem auxiliar nas previsões de venda, demanda e produção.</li> </ul>
2. Aplicações de <i>business analytics</i> 2.1 Marketing analytics 2.2 Sales analytics 2.3 Finance analytics 2.4 People analytics	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar de que forma o <i>business analytics</i> auxilia a gestão financeira, a gestão de marketing e a gestão de pessoas.</li> </ul>
3. Metodologia analítica 3.1 Geração de dados 3.2 Organização dos dados 3.3 Processamento dos dados 3.4 Construção de modelos preditivos 3.5 Utilização das informações para extração de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ descrever a metodologia analítica.</li> </ul>
4. KPIs 4.1 KPIs financeiros 4.2 KPIs de clientes 4.3 KPIs de operações 4.4 KPIs de colaboradores 4.5 KPIs ambientais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os diferentes tipos de KPI.</li> </ul>
5. <i>Business analytics</i> como ferramenta estratégica 5.1 Business analytics para previsões: de venda, de marketing, financeiras, de demanda, de produção e de gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ demonstrar como o <i>business analytics</i> pode auxiliar no processo de tomada de decisões do negócio.</li> </ul>

### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Análise de negócios para profissionais: um guia de práticas*. São Paulo: Saraiva, 2016.
- PROVOST, Foster; FAWCETT, TOM. *Data science para negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- PODESWA, Howard. *O livro do analista de negócios*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
2. Matemática Financeira	24 h/a

Área	Subárea
Economia e Finanças	Finanças

## EMENTA

Relações fundamentais e taxa de juros. Regime de juros simples e de juros compostos. Séries Uniformes de pagamento. Sistemas de amortização de dívidas. Desconto de títulos e duplicatas. VPL e TIR.

## CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

Tópicos de conteúdo	Objetivos de aprendizagem
1. Relação fundamental e taxa de juros 1.1 Representação gráfica de um fluxo de caixa 1.2 Capital, juros e montante 1.3 Relação de equivalência de capitais para um período  2. Regime de juros simples 2.1 Conceito e utilização 2.2 Cálculo do montante, número de períodos, taxa de juros 2.3 Taxas de juros equivalentes simples 2.4 Equivalência de capitais em juros simples  3. Regime de juros compostos 3.1 Conceito e utilização 3.2 Cálculo do montante, número de períodos, taxa de juros 3.3 Taxa de juros equivalentes compostas 3.4 Transformação entre taxas nominais e taxas efetivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar os conceitos básicos dos cálculos financeiros;</li> <li>▪ Calcular operações financeiras em diferentes regimes de capitalização.</li> </ul>
4. Séries uniformes 4.1 Conceitos e utilização 4.2 Cálculo do valor presente e valor futuro 4.3 Anuidades e perpetuidades 4.4 Séries uniformes e não uniformes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar e classificar séries de pagamentos;</li> <li>▪ Calcular valor presente e valor futuro de séries de pagamentos uniformes e não uniformes.</li> </ul>
5. Sistema de amortização 5.1 Conceito e utilização 5.2 Sistema Price 5.3 Sistema SAC 5.4 Sistema Americano  6. Descontos 6.1 Conceito e utilização 6.2 Desconto simples 6.3 Desconto composto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar sistemas de amortização;</li> <li>▪ Calcular os desembolsos para pagamento de dívidas em diferentes sistemas de amortização;</li> <li>▪ Calcular desconto de pagamentos futuros em diferentes sistemas.</li> </ul>
7. Introdução aos conceitos de VPL e TIR 7.1 VPL: aplicações básicas 7.2 TIR: aplicações básicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ correlacionar os ativos financeiros ao seu custo no tempo</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- BOGGISS, George Joseph et al. Matemática Financeira. 11. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- JUER, Milton. Praticando e Aplicando Matemática Financeira. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- PUCCINNI, Abelardo e Lima. Matemática financeira. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- SILVA, André Luiz Carvalhal. Matemática financeira aplicada. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
3. Contabilidade para executivos	24 h/a

Área	Subárea
Economia e Finanças	Contabilidade

EMENTA
--------

Importância da contabilidade. Estudo da contabilidade: conceituação e objetivos. Contabilidade societária e gerencial: postulados, princípios e convenções. Estrutura tributária no Brasil e seus impactos no resultado. Demonstrações contábeis: mecânica contábil, balanço patrimonial, demonstração do resultado de exercício, demonstração das mutações do patrimônio líquido, demonstrações relativas ao fluxo de recursos e demonstração do valor adicionado. Análise das demonstrações contábeis, resultados contábil, econômico e financeiro, análise vertical e horizontal, e análise por indicadores.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
Tópicos de conteúdo	Objetivos de aprendizagem
1. Fundamentos da contabilidade 1.1 Informação contábil 1.2 Conceitos básicos 1.3 Princípios fundamentais da contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conceituar a contabilidade como um instrumento de gestão e controle do negócio e da adequada gestão dos tributos que tem por fim equacionar e mensurar os resultados de uma organização</li> </ul>
2. Demonstrações contábeis 2.1 Importância das demonstrações contábeis 2.2 Obrigatoriedade das demonstrações contábeis 2.3 Formação e estrutura das demonstrações contábeis 2.4 Notas explicativas 2.5 Relatório da administração 2.6 Parecer dos auditores 2.7 Demonstração do valor adicionado 2.8 Demonstração do fluxo de caixa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar as informações contábeis e a incidência de tributos;</li> <li>▪ interpretar os relatórios que compõem as demonstrações contábeis e</li> <li>▪ compreender os objetivos do relatório da administração e do relatório dos auditores independentes.</li> </ul>
3. Participações societárias e variações do patrimônio líquido 3.1 Participações societárias 3.2 Critérios de avaliação 3.3 Patrimônio líquido e sua composição 3.4 Fatores que modificam o patrimônio líquido	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as participações societárias;</li> <li>▪ estabelecer os critérios de avaliação das participações societárias e</li> <li>▪ identificar os fatores que modificam o patrimônio líquido.</li> </ul>
4. Análise econômico-financeira 4.1 Análise vertical 4.2 Análise horizontal 4.3 Indicadores econômico-financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar as demonstrações contábeis por meio da aplicação dos principais critérios de análise fundamentalista: análise vertical, análise horizontal e indicadores econômico-financeiros.</li> </ul>



**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial: instrumentos de análise, gerência e decisão*. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- PEGAS, Paulo Henrique. *Manual de contabilidade tributária*. São Paulo: Atlas, 2017.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- PEREZ JR., José Hernandez; BEGALLI, Glauco Antônio. *Elaboração das demonstrações contábeis*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
4. Finanças corporativas	24 h/a

Área	Subárea
Economia e Finanças	Finanças

### EMENTA

Análise de sensibilidade para avaliação de negócios. Risco e retorno. Custo de capital. Conceito e objetivo do planejamento financeiro da empresa. Determinação da necessidade de capital de giro para o negócio. Análise das origens da falta de recursos e dos desequilíbrios financeiros. Aplicação prática da gestão do planejamento financeiro na empresa. Fluxo de caixa como instrumento de gestão de negócios. Critérios de análise da viabilidade de projetos. Avaliação de empresas e projetos.

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

Tópicos de conteúdo	Objetivos de aprendizagem
1. Visão geral de finanças e mercado financeiro brasileiro 1.1 Conceituação de finanças 1.2 Sistema financeiro brasileiro 1.3 Mercado financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>reconhecer a importância de tomar decisões com base na análise financeira do negócio.</li> </ul>
2. Risco e retorno 2.1 Princípios básicos de risco, preço e retorno 2.2 Dinâmica do mercado 2.3 Modelo de precificação de ativos (CAPM) 2.4 Custo de capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>compreender os aspectos relacionados ao risco e ao retorno dos investimentos, identificando os efeitos dos riscos sistêmico e não sistêmico para fins decisórios.</li> </ul>
3. Indicadores financeiros utilizados na análise de projetos de investimento 3.1 Análise de projetos de investimento 3.2 Valor presente líquido (VPL) 3.3 Taxa interna de retorno (TIR) 3.4 Taxa interna de retorno modificada (TIRM) 3.5 Payback descontado (PBD) 3.6 Índice de lucratividade líquida (ILL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>compreender os indicadores financeiros.</li> </ul>
4. Fluxo de caixa e capital de giro 4.1 Elaboração do fluxo de caixa 4.2 Tipos de moeda do fluxo de caixa 4.3 Fluxo de caixa real e nominal 4.4 Fluxo de caixa livre para o acionista 4.5 Fluxo de caixa livre da empresa 4.6 Previsão de fluxo de caixa livre 4.7 Administração da liquidez e do capital de giro 4.8 Necessidade de capital de giro 4.9 Variação do capital de giro no fluxo de caixa de projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>realizar projeções dos fluxos de caixa da empresa e</li> <li>dominar os aspectos relacionados ao modelo dinâmico da gestão do capital de giro.</li> </ul>

<p>5. Fundamentos da avaliação de empresas</p> <p>5.1 Importância da avaliação de empresas</p> <p>5.2 Conceitos fundamentais: valor e cotação</p> <p>5.3 Método de valores contábeis</p> <p>5.4 Métodos de avaliação relativa</p> <p>5.5 Método de fluxo de caixa descontado</p> <p>5.6 Modelo do desconto de dividendos</p> <p>5.7 Modelo de Gordon</p> <p>5.8 Modelo do fluxo de caixa descontado</p> <p>5.9 Avaliação de projetos de investimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer as ferramentas de gestão financeira.</li> </ul>
--	---

### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ABREU, José Carlos *et al.* *Finanças corporativas*. 12. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018 (Série Economia e Finanças – Publicações Management).
- ROSS, Stephen *et al.* *Administração financeira: versão brasileira de corporate finance* 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ASSAF NETO, Alexandre. *Finanças corporativas e valor*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
5. <i>Workshop</i> de orçamento empresarial	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Metodologias e Ferramentas

#### Objetivos de aprendizagem

- construir o orçamento de uma empresa em equipe;
- demonstrar como o orçamento empresarial agrega conhecimentos e indicadores de gestão vitais para a administração e a tomada de decisão e
- defender o orçamento criado.

#### Metodologia

#### **Workshop: Elaboração do planejamento orçamentário**

1. Planejamento orçamentário
  - 1.1. Planejamento orçamentário: conceitos e finalidades
  - 1.2. Processo orçamentário
  - 1.3. Vantagens e limitações
  - 1.4. Organização do processo orçamentário
  - 1.5. Preparação dos diferentes orçamentos
  
2. Orçamento base zero (OBZ), orçamento matricial (OM) e gerenciamento matricial de despesas (GMD)
  - 2.1 Orçamento base zero (OBZ)
  - 2.2 Orçamento matricial (OM)
  - 2.3 Gerenciamento matricial de despesas (GMD)
  
3. Modelo *beyond budgeting*
  - 3.1 Substituição do antigo modelo pelo modelo *beyond budgeting*
  
4. Orçamento empresarial e orçamento financeiro
  - 4.1 Orçamento operacional e orçamento financeiro
  - 4.2 Orçamento de vendas
  - 4.3 Orçamento de produção
  - 4.4 Orçamento de matéria-prima ou materiais diretos
  - 4.5 Orçamento de mão de obra direta
  - 4.6 Orçamento dos custos indiretos de fabricação (CIF)
  - 4.7 Cálculo do custo unitário, custos dos produtos vendidos, estoque final de matérias-primas e produtos acabados
  - 4.8 Orçamento de despesas operacionais
  - 4.9 Orçamento de investimentos
  - 4.10 Demonstrativo de resultado de exercício (DRE)
  - 4.11 Orçamento de caixa
  - 4.12 Balanço patrimonial projetado

#### 4.13 Controle orçamentário

5. Fluxo de caixa projetado, demonstrativo de resultado do exercício (DRE) projetado e balanço patrimonial projetado
  - 5.1 Orçamento geral da empresa
  - 5.2 Fluxo de caixa projetado
  - 5.3 Demonstrativo de resultado do exercício (DRE) projetado
  - 5.4 Balanço patrimonial projetado
  - 5.5 Análise do fluxo de caixa projetado

#### **BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- COELHO, Fabiano Simões; PONTES, Ronaldo Miranda. *Orçamento e controle*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019 (Série Economia e Finanças – Publicações FGV Management).
- MOREIRA, José Carlos. *Orçamento empresarial: manual de elaboração*. São Paulo: Atlas, 2019.

#### **BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- ANTHONY, Robert; GOVINDARAJAN, Vijay. *Sistema de controle gerencial*. São Paulo: McGraw-Hill, 2018.

**Detalhamento do módulo: NEGÓCIOS**

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
1. Dinâmica dos negócios: indústria, varejo e serviços	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

**EMENTA**

Visão sistêmica dos negócios e suas interações com os diversos setores: indústria, varejo e serviços. Principais fluxos de negócio na indústria: *supply chain*, fluxos de produção, de distribuição, financeiros e de assistência técnica. Principais fluxos de negócio no varejo: cadeia de fornecedores, estocagem e distribuição, lojas próprias e vendas on-line. Fluxos financeiros. Principais fluxos de negócio no setor de serviços. Características dos serviços: serviços puros, serviços prestados por meio de produtos e serviços *on-line*. Redes organizacionais.

**CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO**

Tópicos de conteúdo	Objetivos de aprendizagem
1. Visão sistêmica dos negócios e suas interações com os diversos setores: indústria, varejo e serviços 1.1 Empresa inserida em uma rede empresarial 1.2 Complexidade de rede empresarial e dinâmica do negócio 1.3 Processos de decisão e fluxos de negócios ao longo do tempo 1.4 Responsiveness: capacidade de resposta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer a importância de adotar uma visão sistêmica a respeito dos setores econômicos e das suas interações e</li> <li>▪ discutir a dinâmica dos negócios em cada setor de atividade: indústria, varejo e serviços.</li> </ul>
2. Principais fluxos de negócio existentes na indústria 2.1 Dinâmica das empresas industriais 2.2 Cadeia de suprimentos das empresas industriais 2.3 Tempo gasto nos processos de criação de valor das empresas industriais 2.4 Fluxos de venda das empresas industriais 2.5 Fluxos financeiros das empresas industriais 2.6 Indústria 4.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os principais fluxos operacionais existentes na indústria e</li> <li>▪ identificar os principais pontos de interação entre as atividades afins.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○</li> </ul> </li> </ul>
3. Principais fluxos de negócio existentes no varejo 3.1 Dinâmica das empresas de varejo 3.2 Cadeia de suprimentos das empresas de varejo 3.3 Tempo gasto nos processos de criação de valor das empresas de varejo 3.4 Fluxos de venda das empresas de varejo 3.5 Fluxos financeiros das empresas de varejo 3.6 Varejo on-line: tendências	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os principais fluxos operacionais existentes no varejo e</li> <li>▪ identificar os principais pontos de interação entre as atividades afins.</li> </ul>
4. Principais fluxos de negócio existentes no setor de serviços 4.1 Dinâmica das empresas de serviços 4.2 Cadeia de suprimentos das empresas de serviços 4.3 Tempo gasto nos processos de criação de valor das empresas de serviços 4.4 Fluxos de venda das empresas de serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os principais fluxos operacionais existentes no setor de serviços e</li> <li>▪ identificar os principais pontos de interação entre as atividades afins.</li> </ul>

4.5 Fluxos financeiros das empresas de serviços 4.6 Empresas de serviços: tendências	
---	--

## BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona. *Administração de serviços: operações, estratégica e tecnologia da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2018.
- MAGALDI, Sandro. *Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na quarta revolução industrial*. São Paulo: Gente, 2018.

## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- MATTAR, Fauze Najib. *Administração de varejo*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
2. Negócios internacionais	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Comércio Exterior

## EMENTA

Estratégias para internacionalização de empresas e negócios. Regulamentação do comércio internacional. Gestão de operações de exportação e importação. Tributação no comércio exterior brasileiro. Gestão de operações de câmbio. Logística internacional.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
Tópicos de conteúdo	Objetivos de aprendizagem
1. Comércio internacional global 1.1 Principais players existentes no comércio internacional 1.2 Principais itens comercializados internacionalmente 1.3 Órgãos reguladores do comércio exterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer a importância do processo de internacionalização de empresas como parte da estratégia para conquista de novos mercados.</li> </ul>
2. Comércio internacional brasileiro 2.1 Histórico do Brasil no comércio internacional 2.2 Balança de pagamentos do Brasil 2.3 Principais produtos do comércio exterior brasileiro: importações e exportações 2.4 Principais parceiros comerciais do Brasil no exterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer a importância do comércio internacional como estratégia para redução do "Risco Brasil".</li> </ul>
3. Regras do comércio internacional 3.1 Órgãos reguladores do comércio internacional do Brasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender as regras do comércio internacional.</li> </ul>
4. Instituições que apoiam o comércio internacional 4.1 Instituições governamentais brasileiras de apoio ao comércio internacional 4.2 Instituições não governamentais brasileiras de apoio ao comércio internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer as instituições governamentais de apoio ao comércio internacional e</li> <li>▪ reconhecer as instituições não governamentais de apoio ao comércio internacional.</li> </ul>
5. Estratégias para internacionalização de empresas 5.1 Exportar via tradings 5.2 Exportar via representantes comerciais 5.3 Exportar via equipe própria 5.4 Exportar via escritório comercial próprio no país de destino 5.5 Exportar via central de distribuição terceirizada 5.6 Exportar via estabelecimento de meios de produção próprios no exterior 5.7 Aquisição de empresas concorrentes locais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ discutir a respeito de como explorar e aproveitar as novas fontes de suprimento no exterior;</li> <li>▪ compreender que, para ser competitiva internacionalmente, a empresa precisa desenvolver processos eficientes de obtenção de recursos financeiros e materiais no exterior bem como estabelecer regras de <i>compliance</i> e</li> <li>▪ explorar as principais estratégias para conquistar clientes em cada um dos mercados objetivos existentes no exterior.</li> </ul>



**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- KEEGAN, Warren; GREEN, Mark. *Global marketing*. São Paulo: Pearson, 2020.
- MINERVINI, Nicola. *O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional*. São Paulo: Pearson Hall, 2016.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- CAVUSGIL, Tamer; KNIGHT Gary; RIESENBERGER John. *Negócios internacionais: estratégias, gestão e novas realidades*. São Paulo: Pearson, 2010.
- HITT, Michael; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert. *Administração estratégica: competitividade e globalização – conceitos*. São Paulo: Cengage Learning, 2019.
- VASCONCELLOS, Marco Antonio; LIMA, Miguel. *Manual de comércio exterior e negócios internacionais*. São Paulo: Saraiva, 2017.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
3. Negócios digitais	24 h/a

Área	Subárea
Marketing e Vendas	Negócios Digitais

## EMENTA

Modelos de negócio digital. Canais: *web*, *mobile*, IoT, *wearables* e redes sociais. Marketing digital. *User experience*. *Design thinking* como ferramenta para tomada da decisão nos negócios digitais. Tecnologias aplicadas à *supply chain* e à logística. *Cloud computing* versus infraestrutura proprietária. *iOS* versus *Android*. Custos versus velocidade; escalabilidade. Segurança digital. *Collaboration*. Meios de pagamento. Monetização. *Big data* e suas aplicações. Tecnologias aplicadas ao *home office* e mudanças na maneira de trabalhar.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
Tópicos de conteúdo	Objetivos de aprendizagem
1. Modelos de negócio digital 1.1 Mudanças introduzidas pelas novas tecnologias nos modelos de negócio 1.2 Portabilidade e e-commerce 1.3 Fazer negócio em qualquer lugar, a qualquer hora (any time, any where) 1.4 Importância da logística nos negócios digitais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer como a tecnologia introduziu novo modelos de negócio;</li> <li>▪ reconhecer a importância de as empresas estarem cada vez mais inseridas nos ambientes de negócio digital e</li> <li>▪ analisar as possibilidades oferecidas pelas diversas modalidades de tecnologia para desenvolver novos negócios.</li> </ul>
2. Negócios via <i>web</i> 2.1 Alcance global dos negócios via <i>web</i> 2.2 Comércio de produtos 2.3 Comércio de serviços 2.4 Infraestrutura, <i>user experience</i> e meios de pagamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os melhores canais para a comercialização dos produtos ou serviços do negócio em questão;</li> <li>▪ relacionar os canais selecionados para comercialização ao aparato tecnológico necessário;</li> <li>▪ relacionar os canais selecionados à experiência do usuário, ao conceito de valor e à capacidade de escalar, e</li> <li>▪ listar os principais pilares tecnológicos a serem observados.</li> </ul>
3. Negócios via <i>mobile</i> 3.1 Alcance dos negócios via <i>mobile</i> 3.2 Tecnologia 5G e novas possibilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar a necessidade ou o desejo a que o negócio vai atender;</li> <li>▪ listar as vantagens competitivas do negócio;</li> <li>▪ identificar a concorrência e os <i>stakeholders</i>;</li> <li>▪ selecionar o modelo de geração de receita e calcular o ciclo de vida da solução.</li> </ul>
4. Negócios com IoT 4.1 Negócios com IoT: “a bola da vez” 4.2 Mercado para dispositivos e transações via IoT com aumento exponencial 4.3 Aplicações de IOT	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ escolher um modelo de negócio que viabilize o empreendimento em questão;</li> <li>▪ reconhecer o mercado existente para IoT e</li> <li>▪ identificar as diversas aplicações de IoT.</li> </ul>
5. Negócios com <i>wearables</i> 5.1 Negócios com <i>wearables</i> : ser humano e animais domésticos como grande mercado consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ escolher um modelo de negócio que viabilize o empreendimento em questão;</li> <li>▪ reconhecer o mercado existente para <i>wearables</i> e</li> <li>▪ identificar as diversas aplicações de <i>wearables</i>.</li> </ul>

<p>5.2 Aplicações ao monitoramento da saúde          5.3 Aplicações em esportes e fitness          5.4 Aplicações no monitoramento de idosos, crianças e pets          5.5 Aplicações nas transações bancárias e por seguradoras</p>	
<p>6. Negócios via redes sociais          6.1 Redes sociais e sua importância nos negócios          6.2 Influência no comportamento dos consumidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ escolher um modelo de negócio que viabilize o empreendimento em questão e</li> <li>▪ reconhecer o mercado das redes sociais.</li> </ul>
<p>7. <i>Big data</i> e suas aplicações          7.1 <i>Big data</i> – conhecendo e influenciando os hábitos de consumo em tempo real</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as aplicações do <i>big data</i> e</li> <li>▪ reconhecer a influência do <i>big data</i> nos hábitos de consumo.</li> <li>▪</li> </ul>
<p>8. Tecnologias aplicadas ao <i>home office</i> e mudanças na maneira de trabalhar          8.1 Como a pandemia alavancou o uso de tecnologias e mudou o comportamento das pessoas e dos negócios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar a mudança de comportamento por parte das pessoas e dos negócios como consequência da pandemia.</li> </ul>

### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- RIES, Eric. *A startup enxuta: como usar a inovação contínua para criar negócios radicalmente bem-sucedidos*. Rio de Janeiro: GMT Editores, 2019.
- SINCLAIR, Bruce. *IoT: como usar a internet das coisas para alavancar seus negócios*. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ALBERTIN, Alberto Luiz. *Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
4. Empreendedorismo e desenvolvimento de novos negócios	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Empreendedorismo

### EMENTA

Perfil do empreendedor. Principais motivações do empreendedor. Intraempreendedor –empreendedor corporativo. Principais barreiras encontradas pelos empreendedores, seja no mercado ou nas próprias empresas. Principais fontes de novos negócios. Recursos necessários à estruturação de um novo empreendimento. Viabilização de novos negócios. *Stakeholders* para novos empreendimentos. *Developer* – criador de negócios. Compra e venda de empresas. Avaliação e mitigação dos riscos dos negócios. Criação de valor para a empresa.

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

Tópicos de conteúdo	Objetivos de aprendizagem
Empreendedorismo, empreendedor e intraempreendedor 1.1 Conceito de empreendedor 1.2 Tipos de empreendedor 1.3 Principais características dos empreendedores 1.4 Principais motivações dos empreendedores 1.5 Principais desafios dos empreendedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as características e as atitudes dos empreendedores e</li> <li>▪ reconhecer a visão e a atitude empreendedora.</li> </ul>
2. Desenvolvimento de novos negócios 2.1 Ciclo de vida de um empreendimento 2.2 Sequência de desenvolvimento de um novo empreendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender como viabilizar novos negócios.</li> </ul>
3. Recursos necessários à estruturação de um novo empreendimento 3.1 Fontes de recurso financeiro para um novo negócio 3.2 Qualificações necessárias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ listar os recursos necessários a um novo negócio.</li> </ul>
4. Fontes de recurso 4.1 Recursos próprios 4.2 Investidores do círculo de conhecidos 4.3 Investidor anjo 4.4 Recurso governamentais 4.5 <i>Venture capital</i> – capital de risco 4.6 <i>Initial public offering</i> (IPO) 4.7 Recursos de investidores estratégicos 4.8 Organizações que apoiam o desenvolvimento de novos negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as fontes de recurso.</li> </ul>
5. Avaliação e administração dos riscos do negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estabelecer os critérios de avaliação e de administração de riscos.</li> </ul>

<p>5.1 Avaliação e administração dos riscos dos negócios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5.1.1 Identificar</li> <li>5.1.2 Qualificar</li> <li>5.1.3 Quantificar</li> <li>5.1.4 Contingenciar</li> <li>5.1.5 Mitigar</li> <li>5.1.6 Transferir</li> <li>5.1.7 Compartilhar</li> </ul>	
<p>6. Empreendedorismo corporativo: intraempreendedor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>6.1 Empreendedorismo corporativo: conceito de intraempreendedor</li> <li>6.2 Criando uma cultura intraempreendedora</li> <li>6.3 Barreiras a serem superadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer a importância dos intraempreendedores nas empresas.</li> </ul>
<p>7. Empreendedorismo social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>7.1 Empreendedorismo social: o terceiro setor da economia</li> <li>7.2 Características do empreendedor social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conceituar empreendedorismo social e</li> <li>▪ listar as características do empreendedorismo social.</li> </ul>
<p>8. Atuação como desenvolvedor de empreendimentos: empreendedor serial ou <i>developer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>8.1 Atuação como <i>developer</i></li> <li>8.2 Perfil do <i>developer</i></li> <li>8.3 Venda da participação do <i>developer</i> para realização de lucro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ descrever o perfil do <i>developer</i> e</li> <li>▪ descrever a atuação do <i>developer</i>.</li> </ul>

### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ANDRÉ NETO, Antônio *et al.* *Empreendedorismo e desenvolvimento de novos negócios*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013 (Série Gestão Estratégica e Econômica de Negócios – Publicações FGV Management).
- DORNELAS, José. *Dicas essenciais de empreendedorismo*. São Paulo: Empreende, 2020.

### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- OSTERWALDER, Alexandre; PIGNEUR Yves. *Business model generation: inovação nos modelos de negócio*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- DRAPER III, Willian. *O jogo das startups: por dentro da parceria entre os investidores de risco e os empreendedores*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
5. <i>Workshop de plano de negócios</i>	24 h/a

Área	Subárea
Estratégia e Negócios	Metodologias e Ferramentas

### Objetivos de aprendizagem

- aplicar todo o conhecimento adquirido ao longo do curso para estruturar novos negócios;
- reconhecer que a empresa é um organismo integrado e que as decisões tomadas por cada uma das áreas afetam, diretamente, o resultado do negócio e
- construir uma visão sistêmica do negócio.

### Metodologia

#### **Workshop: Elaboração do planejamento de negócios – última etapa**

1. Questões fundamentais para a construção de um plano de negócios
  - 1.1 Questões gerais: ambiente externo, ambiente interno e estratégia
  - 1.2 Visão de oportunidade
  - 1.3 Potenciais clientes e tamanho do mercado
  - 1.4 Questões associadas ao estágio de desenvolvimento do novo negócio e ao mercado
  - 1.5 Proposta de valor
  - 1.6 Modelo de negócio
  - 1.7 Recursos necessários
  
2. Fontes de financiamento e negociação com investidores e demais *stakeholders*
  - 2.1 Sócios fundadores: habilidades e compromisso com o sucesso do empreendimento
  - 2.2 Investidores de risco
  - 2.3 Financiamentos e subvenções
  - 2.4 Possíveis *stakeholders* e seus interesses
  
3. Iniciando a elaboração do plano de negócio
  - 3.1 Capítulos do plano de negócio
  - 3.2 Sumário executivo
  - 3.3 Empresa
  - 3.4 Mercado
  - 3.5 Recursos necessários
  - 3.6 Estratégia de marketing e de vendas
  - 3.7 Concorrência
  - 3.8 Recursos humanos
  - 3.9 Parcerias estratégicas
  - 3.10 Demonstrativos financeiros
  
4. Apresentação e defesa do plano
  - 4.1 Apresentação do plano aos potenciais *stakeholders*

#### 4.2 Fatores-chave de sucesso da apresentação

##### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CECANELLO, Antonio Renato. *A construção do plano de negócios*. São Paulo: Saraiva, 2017.
- HASHIMOTO, Marcos. *Empreendedorismo: plano de negócios em 40 lições*. Edição revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2019.