

MBA EXECUTIVO EM GESTÃO ESTRATÉGICA E ECONÔMICA DE NEGÓCIOS

MBA Live

NOME DO CURSO**MBA Executivo em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios****CARGA HORÁRIA****480 horas****ESCOLA CERTIFICADORA****EBAPE****CÓDIGO DO CURSO****LMBAGEEN*22_01****MODELO****Modularizado****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, sanitárias e mercadológicas. Para o/a gestor/a, os desafios aumentaram. Sendo assim, é fundamental aprender continuamente. Aprender a desenvolver uma visão sistêmica, a traçar estratégias e a liderar pessoas em ambientes ultracompetitivos. A dinâmica dos negócios também está mudando para ambientes mais colaborativos, mais descentralizados e mais incertos.

DESCRIÇÃO DO CURSO

O **MBA Executivo em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios** tem por missão desenvolver uma visão global e sistêmica das atividades empresariais bem como formar executivos/as e empreendedores/as que saibam como criar valor para a sua empresa.

O objetivo principal do curso é preparar nossos/as estudantes para assumir posições de destaque na direção das empresas e ser donos/as do seu próprio negócio. O curso busca motivar os/as participantes a serem protagonistas, liderando pelo exemplo, respeitando e valorizando a diversidade e o meio ambiente, buscando criar uma sociedade mais justa e com mais oportunidades para o desenvolvimento social.

COMPETÊNCIAS DO CURSO

O programa do **MBA Executivo em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios** visa especializar profissionais com competências mais complexas, isto é, com um conjunto de conhecimentos, habilidades e valores exigidos pelo mercado de trabalho.

São competências a serem desenvolvidas ao longo do curso:

- identificar, implantar e utilizar tecnologias para aumentar a eficiência operacional e conquistar mercados;
- identificar oportunidades de novos negócios;
- mapear e desenvolver o valor dos ativos intangíveis da organização;
- construir modelos de negócio inovadores;
- aplicar habilidades comportamentais e de relacionamento;
- propor e implementar estratégias geradoras de valor para a empresa, com base em uma ampla visão sistêmica sobre redes empresariais e na análise do ambiente de negócios e
- analisar e decidir sobre o uso mais eficiente dos recursos da empresa, de modo a maximizar a criação de lucro para os/as acionistas e os benefícios para a sociedade.

PÚBLICO-ALVO

O **MBA Executivo em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios** é recomendado a empresários/as, executivos/as, consultores/as e empreendedores/as graduados/as em qualquer área de conhecimento.

PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

- tempo mínimo de conclusão de graduação: cinco anos e
- tempo mínimo de experiência profissional: cinco anos.

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

A matrícula neste curso pode requerer como pré-requisitos de formação e de experiência profissional tempos mínimos superiores aos indicados. Consulte-nos para obter mais detalhes.

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/as estudantes.

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

As atividades práticas são desenvolvidas com o apoio de estudos de caso, jogos de negócios e situações que permitem aos/às estudantes simularem a vivência de experiências desafiadoras, encorajando a aplicação do seu conhecimento à resolução dos desafios propostos.

AVALIAÇÃO

A avaliação da aprendizagem tem papel fundamental no processo de reconstrução de conhecimento pelos/as estudantes e, por isso, cada disciplina tem um instrumento avaliativo diferente.

As avaliações construídas pelos/as professores/as possuem questões que abordam a aplicabilidade dos conceitos trabalhados em sala a contextos empresariais.

Os instrumentos de avaliação utilizados visam não somente apoiar o diagnóstico do aprendizado mas também servir como ferramenta de reflexão para os/as estudantes quanto à prática dos conceitos, a fim de capacitá-los/as para tomarem melhores decisões como executivos/as.

DISCIPLINAS ISENTAS DE PROVA

As disciplinas listadas a seguir têm como processo de avaliação a elaboração, a apresentação e a defesa de trabalhos realizados em equipe que demandam preparação extraclasse e, por isso, não têm prova:

- *Workshop*: planejamento estratégico;
- *Workshop*: orçamento empresarial;
- *Workshop*: estruturação de negócios e
- *Workshop*: plano de negócios.

MÓDULOS	
Estratégico	120 h/a
Gestão financeira	120 h/a
Competitividade empresarial	120 h/a
Gestão de negócios	120 h/a



MÓDULO: Estratégico

São competências a serem desenvolvidas ao longo do módulo **Estratégico**:

- desenvolver a visão sistêmica e integrada dos negócios e compreender a dinâmica de cada setor de atividade;
- propor e avaliar cenários econômicos bem como analisar as suas tendências;
- identificar, estruturar e implementar as estratégias de negócio para atingir os objetivos da empresa;
- planejar, implantar e gerir as ações de marketing da organização e
- desenvolver planos estratégicos visando ao crescimento da empresa.

DISCIPLINAS

1.	Visão sistêmica e dinâmica dos negócios	L_M_VSDN_22-24	24h/a
2.	Cenários econômicos e tendências	L_M_CET_22-24	24h/a
3.	Estratégias para o crescimento da empresa	L_M_ECE_22-24	24h/a
4.	Gestão de marketing e mídias sociais	L_M_GMMS_22-24	24h/a
5.	<i>Workshop</i> : planejamento estratégico	L_M_WPE_22-24	24h/a

MÓDULO: Gestão financeira

São competências a serem desenvolvidas ao longo do módulo **Gestão financeira**:

- tomar decisões sobre investimentos, considerando aplicações, relação entre risco e retorno, taxas de retorno e fluxos de caixa;
- contabilizar, gerir, controlar e mensurar os resultados de uma organização;
- analisar e desenvolver projetos de investimento para maximizar os recursos financeiros da organização;
- quantificar, qualificar e gerir custos bem como formar preços para aumentar a competitividade da empresa e
- planejar e construir o orçamento da empresa.

DISCIPLINAS

1.	Finanças empresariais	L_M_FE_22-24	24h/a
2.	Análise das demonstrações contábeis	L_M_ADC_21-24	24h/a
3.	Análise de projetos de investimento	L_M_API_22-24	24h/a
4.	Gestão de custos e formação estratégica de preços	L_M_GCFEP_22-24	24h/a
5.	<i>Workshop</i> : orçamento empresarial	L_M_WOE_22-24	24h/a

MÓDULO: Competitividade empresarial

São competências a serem desenvolvidas ao longo do módulo **Competitividade empresarial**:

- identificar e administrar os ativos intangíveis da empresa para criar valor econômico e financeiro para a organização;
- liderar pessoas em ambientes competitivos e em contínua mudança;
- oferecer uma visão integrada da gestão da empresa, considerando a sua responsabilidade social e ambiental bem como a sua governança;
- coordenar a cadeia de valor da organização e a sua relação com a rede empresarial em que está inserida e
- treinar e aplicar técnicas de negociação e administração de conflitos para conciliar interesses das diversas partes interessadas da empresa.

DISCIPLINAS

1.	Gestão de ativos intangíveis	L_M_GAI_22-24	24h/a
2.	Liderança em ambientes competitivos	L_M_LAC_22-24	24h/a
3.	<i>Environmental, social e corporate governance</i>	L_M_ESCG_21-24	24h/a
4.	Gestão da cadeia de valor	L_M_GCV_22-24	24h/a
5.	<i>Workshop</i> : estruturação de negócios	L_M_WEN_22-24	24h/a

MÓDULO: Gestão de negócios

São competências a serem desenvolvidas ao longo do módulo **Gestão de negócios**:

- planejar e gerir as ações de venda da empresa de modo alinhado às ações de marketing e à produção de bens e de serviços;
- planejar e implementar a conquista de mercados no exterior e desenvolver parcerias estratégicas internacionais;
- conduzir a estratégia de aquisição de empresas no Brasil e no exterior, e
- construir planos de negócio detalhando a implementação das estratégias da empresa.

DISCIPLINAS

1.	Gestão de vendas	L_M_GV_22-24	24h/a
2.	Negócios digitais	L_M_ND_22-24	24h/a
3.	Negócios internacionais	L_M_NI_22-24	24h/a
4.	Fusões e aquisições	L_M_FA_22-24	24h/a
5.	<i>Workshop</i> : plano de negócios	L_M_PN_22-24	24h/a

PRÉ-REQUISITOS

Para realizar as disciplinas **Finanças empresariais** e **Análise de projetos de investimento**, são necessários conhecimentos relacionados aos fundamentos de Matemática Financeira bem como a utilização de calculadora financeira e do Excel.

Detalhamento do MÓDULO: ESTRATÉGICO

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
1. Visão sistêmica e dinâmica dos negócios	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar uma visão sistêmica aos setores econômicos e às suas interações; ▪ identificar e mapear a rede empresarial em que a empresa está inserida; ▪ apresentar e discutir a dinâmica dos negócios em cada setor de atividade: indústria, varejo e serviços, e ▪ destacar os principais fluxos operacionais em cada um dos setores e as suas interações com toda a cadeia de valor.

EMENTA
<p>Visão sistêmica dos negócios e suas interações com os diversos setores. Redes empresariais e suas conexões. Fornecedores, prestadores de serviços, efetividade dos canais de distribuição, redes de manutenção e assistência técnica, entidades classistas e concorrentes. Redes organizacionais em serviços. Dinâmica dos negócios e cadeia de valor: indústrias, varejo, serviços e agronegócio. Principais fluxos de negócio na indústria: <i>supply chain</i>, produção, distribuição, financeiros e assistência técnica. Principais fluxos de negócio no varejo: cadeia de fornecedores, estocagem, cadeia de distribuição, lojas próprias, franquias, licenciamento, concessão e vendas <i>on-line</i>, e fluxos financeiros. Principais fluxos de negócio no setor de serviços: entrega de valor e transição de produto para serviço na temática do fim da posse. Características dos serviços: serviços puros, serviços prestados por meio de produtos e serviços <i>on-line</i>.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar uma visão sistêmica aos setores econômicos e às suas interações. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ visão sistêmica dos negócios e suas interações com os diversos setores.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar e mapear a rede empresarial em que a empresa está inserida. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fornecedores, prestadores de serviços, efetividade dos canais de distribuição, redes de manutenção e assistência técnica, entidades classistas e concorrentes, e ▪ redes empresariais no setor de serviços.

<ul style="list-style-type: none"> apresentar e discutir a dinâmica dos negócios e a cadeia de valor em cada setor de atividade. 	<ul style="list-style-type: none"> dinâmica da indústria; dinâmica do varejo; dinâmica dos serviços e dinâmica do agronegócio.
<ul style="list-style-type: none"> destacar os principais fluxos operacionais em cada um dos setores e as suas interações com toda a cadeia de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> principais fluxos de negócio na indústria: <i>supply chain</i>, produção, distribuição, financeiros e assistência técnica; fluxos de negócio no varejo: cadeia de fornecedores, estocagem, cadeia de distribuição, lojas próprias, franquias, vendas <i>on-line</i>, licenciamento, concessão e fluxos financeiros; fluxos de negócio no setor de serviços: entrega de valor e transição de produto para serviço na temática do fim da posse e características dos serviços: serviços puros, serviços prestados por meio de produtos e serviços <i>on-line</i>.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Visão sistêmica dos negócios e suas interações com os diversos setores: indústria, varejo e serviços</p> <p>1.1. Empresa inserida em rede empresarial</p> <p>1.2. Complexidade de rede empresarial e dinâmica do negócio</p> <p>1.3. Processos de decisão e fluxos de negócios ao longo do tempo</p> <p>1.4. <i>Responsiveness</i>: capacidade de resposta</p>	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer a importância de adotar uma visão sistêmica a respeito dos setores econômicos e das suas interações, e discutir a dinâmica dos negócios em cada setor de atividade: indústria, varejo e serviços.
<p>2. Principais fluxos de negócio existentes na indústria</p> <p>2.1. Dinâmica das empresas industriais</p> <p>2.2. Cadeia de suprimentos das empresas industriais</p> <p>2.3. Tempo gasto nos processos de criação de valor das empresas industriais</p> <p>2.4. Fluxos de venda das empresas industriais</p> <p>2.5. Fluxos financeiros das empresas industriais</p> <p>2.6. Indústria 4.0</p>	<ul style="list-style-type: none"> identificar os principais fluxos operacionais existentes na indústria e identificar os principais pontos de interação entre as atividades afins.

<p>3. Principais fluxos de negócio existentes no varejo</p> <p>3.1. Dinâmica das empresas de varejo</p> <p>3.2. Cadeia de suprimentos das empresas de varejo</p> <p>3.3. Tempo gasto nos processos de criação de valor das empresas de varejo</p> <p>3.4. Fluxos de venda das empresas de varejo</p> <p>3.5. Fluxos financeiros das empresas de varejo</p> <p>3.6. Varejo <i>on-line</i>: tendências</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os principais fluxos operacionais existentes no varejo e ▪ identificar os principais pontos de interação entre as atividades afins.
<p>4. Principais fluxos de negócio existentes no setor de serviços</p> <p>4.1. Dinâmica das empresas de serviços</p> <p>4.2. Cadeia de suprimentos das empresas de serviços</p> <p>4.3. Tempo gasto nos processos de criação de valor das empresas de serviços</p> <p>4.4. Fluxos de venda das empresas de serviços</p> <p>4.5. Fluxos financeiros das empresas de serviços</p> <p>4.6. Empresas de serviços: tendências</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os principais fluxos operacionais existentes no setor de serviços e ▪ identificar os principais pontos de interação entre as atividades afins.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BALESTRIN, Alsones, VERSCHOORE, Jorge. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. São Paulo, Bookman, 2016. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível pelo ECLASS)
- GARCIA, Edilene de Oliveira Pereira. *Visão sistêmica da organização: conceitos, relações e eficácia operacional*. Curitiba: InterSabres, 2016. (disponível na biblioteca **Pearson**, acessível pelo ECLASS)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona. *Administração de serviços: operações, estratégia 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.
- WEGNER, Daniel. *Redes, alianças e parcerias: ferramentas e práticas para a gestão da cooperação empresarial*. Porto Alegre: Exclamação, 2020.

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

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ relacionar as constantes mudanças no ambiente econômico e social bem como os seus impactos nas organizações; ▪ analisar o cenário econômico com base em parâmetros mensuráveis; ▪ avaliar as tendências de mercado, moeda (criptoativos, moedas virtuais, etc.) e sistema financeiro; ▪ criar cenários que contribuam para o estabelecimento das diretrizes estratégicas da organização e ▪ comparar os diferentes cenários econômicos que melhor contribuam para a elaboração do planejamento estratégico da(s) empresa(s) de diferentes segmentos.

EMENTA
<p>Análise de cenários macroeconômicos e seus efeitos sobre os negócios. Mensuração da atividade econômica. Moedas (criptoativos, moedas virtuais, etc.) e sistema financeiro. Inflação e índice de preços. Modelo macroeconômico básico. Balanço de pagamentos. Avaliação das principais tendências de negócios. Análise de séries históricas das estatísticas econômicas. Avaliação da situação atual com base em indicadores econômicos. Técnicas de correlação para identificar tendências. Técnicas para criação de cenários baseadas em aspectos econômicos e estratégicos. Processo de escolha de cenários mais prováveis e seus impactos na estratégia da empresa.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ relacionar as constantes mudanças no ambiente econômico e social bem como os seus impactos nas organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ análise de cenários macroeconômicos e seus efeitos sobre os negócios.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar o cenário econômico com base em parâmetros mensuráveis. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mensuração da atividade econômica; ▪ moeda (criptoativos, moedas virtuais, etc.) e sistema financeiro; ▪ inflação e índice de preços; ▪ modelo macroeconômico básico e ▪ balanço de pagamentos.

<ul style="list-style-type: none"> avaliar as tendências de mercado; moeda (criptoativos, moedas virtuais, etc.) e sistema financeiro. 	<ul style="list-style-type: none"> avaliação das principais tendências de negócios; mensuração da atividade econômica; moeda (criptoativos, moedas virtuais, etc.) e sistema financeiro; análise de séries históricas; avaliação da situação atual com base em indicadores econômicos e técnicas de correlação para identificar tendências.
<ul style="list-style-type: none"> criar cenários que contribuam para o estabelecimento das diretrizes estratégicas da organização e comparar os diferentes cenários econômicos que melhor contribuam para a elaboração do planejamento estratégico da(s) empresa(s) de diferentes segmentos. 	<ul style="list-style-type: none"> técnicas para criação de cenários com base em aspectos econômicos e estratégicos, e processo de escolha de cenários mais prováveis e avaliação dos seus impactos na estratégia da empresa.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Planejamento com cenários: caracterização e aplicações</p> <p>1.1. Cenarização <i>versus</i> previsão</p> <p>1.2. Usos e limites</p> <p>1.3. Elementos utilizados na construção de cenários</p> <p>1.4. Técnica ortogonal</p> <p>1.5. Criptomoedas e novas tendências de mercado ativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> analisar o cenário econômico e examinar as tendências do mercado.
<p>2. Tendências: forças motrizes do ambiente empresarial</p> <p>2.1. Desafio do planejamento com cenários</p> <p>2.2. Forças motrizes</p> <p>2.3. Papel do/a consumidor/a na definição do ambiente empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> estabelecer diretrizes estratégicas.
<p>3. Cenário econômicos</p> <p>4.1. Visão macroeconômica</p> <p>4.2. Mensuração da atividade econômica</p> <p>4.3. Flutuações de curto prazo e crescimento de longo prazo</p> <p>4.4. Determinantes da flutuação do PIB no curto prazo</p> <p>4.5. Influência do governo por meio de política econômica</p>	<ul style="list-style-type: none"> exercitar os parâmetros mais relevantes para criação de cenários.

<p>4.6. Crises internacionais e construção de cenários macroeconômicos 4.7. Sistema financeiro nacional</p>	
<p>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/a consumidor/a no ambiente de negócios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer as metodologias utilizadas na criação de cenários econômicos.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ COSTA, Nogueira Fernando. Métodos de análise econômica. São Paulo: Contexto, 2018. (disponível na biblioteca Pearson, acessível pelo ECLASS) ▪ GONÇALVES, Robson Ribeiro; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert; TORRES, Alexandre Pavan; ZYGIELSZYPER, Nora Raquel. <i>Cenários econômicos e tendências</i>. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019. (disponível em Meus e-books, acessível pelo ECLASS)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR
<ul style="list-style-type: none"> ▪ BLANCHARD, Olivier. <i>Macroeconomia</i>. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
3. Estratégias para o crescimento da empresa	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ construir uma visão estratégica dos negócios; ▪ analisar as estratégias aplicadas para o crescimento das empresas e ▪ aplicar e gerenciar indicadores de desempenho estratégico.

EMENTA
<p>Evolução da estratégia empresarial. Princípios pensadores da estratégia. Estratégia aplicada aos negócios: manutenção de <i>market share</i>. Criação de barreiras de entrada. Aumento de <i>market share</i>. Lançamento de novos produtos e novos serviços. <i>Scale-up</i>. Internacionalização da empresa/do negócio. Aquisições (M&A). Alianças estratégicas. Inovação em produtos e serviços. Inovação no modelo de negócio. Empresas exponenciais. Desenvolvimento e gerenciamento dos indicadores de desempenho estratégico. Objetivos, metas e <i>objectives and key results</i> (OKRs).</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ construir uma visão estratégica dos negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ evolução da estratégia empresarial e ▪ princípios pensadores da estratégia.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar as estratégias aplicadas para o crescimento das empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ manutenção de <i>market share</i>; ▪ criação de barreiras de entrada; ▪ aumento de <i>market share</i>; ▪ lançamento de novos produtos e novos serviços; ▪ <i>scale-up</i>; ▪ internacionalização da empresa/do negócio; ▪ aquisições; ▪ alianças estratégicas; ▪ inovação em produtos e serviços; ▪ inovação no modelo de negócio e ▪ empresas exponenciais.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar e gerenciar indicadores de desempenho estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolvimento e gerenciamento dos indicadores de desempenho; ▪ objetivos; ▪ metas e ▪ <i>objectives and key results</i> (OKRs).

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Visão estratégica sobre os negócios 1.1. Evolução da estratégia empresarial 1.2. Principais pensadores da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer a importância das estratégias para utilizar os recursos da empresa com o máximo de eficiência; ▪ compreender a evolução do pensamento estratégico aplicado ao mundo dos negócios e ▪ identificar os principais pensadores da estratégia empresarial e as suas propostas.
2. Estratégia aplicada aos negócios 2.1. Diferentes estratégias 2.2. Processo de desenvolvimento de estratégias empresariais 2.3. Possíveis combinações de estratégias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as diferentes estratégias aplicadas para atingir os objetivos de crescimento das empresas; ▪ detalhar o processo de desenvolvimento das estratégias empresariais, estabelecendo objetivos, metas e táticas, e ▪ identificar as possíveis combinações de diferentes estratégias para atingir os objetivos de manutenção e de expansão de <i>marketshare</i>.
3. Indicadores de desempenho estratégico 3.1. Metas 3.2. OKR 3.3. KPI 3.4. <i>Balances score card</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os principais indicadores de desempenho para administrar a condução das estratégias ao longo do tempo: metas, OKR, KPI e <i>balanced score card</i>.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ LOBATO, David M. <i>et al. Gestão estratégica</i>. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017. (disponível em Meus e-books, acessível pelo ECLASS) ▪ REBOUÇAS, Djalma. <i>Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas</i>. São Paulo: Atlas, 2018. (disponível em Minha Biblioteca, acessível pelo ECLASS)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ABDALA, Márcio M. <i>et al. Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil</i>. São Paulo: Atlas, 2019. ▪ ANDRADE, Arnaldo Rosa. <i>Planejamento estratégico para pequenas empresas</i>. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019. ▪ BARNEY, J. B.; HESTERLEY, William S. <i>Administração estratégica e vantagem competitiva: conceito e casos</i>. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2017. ▪ GUPTA, Sunil. <i>Implementando estratégia digital</i>. São Paulo: M. Books do Brasil, 2019.

- HERRERO FILHO, Emílio. *Os OKRs e as métricas exponenciais: a gestão ágil da estratégia na era digital*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.
- HITT, Michael A. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning, 2019.
- 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.
- SALIN, Ismail. *et al. Organizações exponenciais*. São Paulo: Alta Books, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
4. Gestão de marketing e mídias sociais	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e vendas	Marketing

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ alinhar as estratégias da empresa, as ações de marketing e de vendas, a produção e distribuição; ▪ identificar as principais estratégias de marketing para a empresa; ▪ analisar o comportamento do/a consumidor/a e ▪ definir estratégias e métricas de marketing para o ambiente digital.

EMENTA
<p>Gestão de marketing como ferramenta competitiva. Alinhamento entre as estratégias da empresa, as ações de marketing e de vendas, a produção e a distribuição. Marketing de serviços, do varejo, da indústria e do terceiro setor. Desenvolvimento do marketing <i>mix</i>: produto/serviço, preço, promoção e canais de distribuição. <i>Merchandising</i>, marketing direto e <i>trade marketing</i>. Estratégias de marca (<i>branding</i>). Valor da marca (<i>brand equity</i>). Estratégias de precificação (<i>pricing</i>). Estratégias de gestão de portfólio. Estratégias de distribuição. Monitoramento da concorrência. Comunicação <i>omnichannel</i>. <i>Outbound versus inbound</i> marketing. <i>Customer relationship management</i> (CRM). Comportamento do/a consumidor/a. Jornada do/a usuário/a. <i>User experience</i>. Marketing nas mídias digitais e no <i>e-commerce</i>: estratégias, ações e métricas. <i>Life time value</i>. Investimento em marketing <i>versus</i> custo de aquisição e rentabilização de clientes.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ alinhar as estratégias da empresa, as ações de marketing e de vendas, a produção e a distribuição. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gestão de marketing como ferramenta competitiva e ▪ alinhamento entre as estratégias da empresa, as ações de marketing e de vendas, a produção e a distribuição.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as principais estratégias de marketing para a empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ marketing de serviços, do varejo, da indústria e do terceiro setor; ▪ desenvolvimento do marketing <i>mix</i>: produto/serviço, preço, promoção e canais de distribuição; ▪ <i>merchandising</i>, marketing direto e <i>trade marketing</i>; ▪ estratégias de marca (<i>branding</i>);

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ valor da marca (<i>brand equity</i>) ▪ estratégias de precificação (<i>pricing</i>); ▪ estratégias de gestão de portfólio; ▪ estratégias de distribuição; ▪ monitoramento da concorrência; ▪ comunicação <i>omnichannel</i> e ▪ <i>outbound versus inbound</i> marketing.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar o comportamento do/a consumidor/a. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>customer relationship management</i> (CRM). ▪ comportamento do/a consumidor/a; ▪ jornada do/a usuário/a e ▪ <i>user experience</i>.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ definir estratégias e métricas de marketing para o ambiente digital. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ marketing nas mídias digitais e no <i>e-commerce</i>: estratégias, ações e métricas; ▪ <i>life time value</i> e ▪ investimento em marketing <i>versus</i> custo de aquisição e rentabilização de clientes.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Gestão de marketing como ferramenta competitiva</p> <p>1.1. Marketing na gestão da empresa</p> <p>1.2. Origem, evolução e conceitos fundamentais do marketing</p> <p>1.3. Tipos de marketing</p> <p>1.4. Marketing como diretriz empresarial</p> <p>1.5. Mercado, clientes e consumidores/as</p> <p>1.6. Sistemas de informação de marketing</p> <p>1.7. Pesquisa de marketing</p> <p>1.8. Comportamento do/a consumidor/a</p> <p>1.9. Segmentação e definição de mercado-alvo</p> <p>1.10. Posicionamento de marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as principais funções do marketing e ▪ discutir comportamento do/a consumidor/a, pesquisa de mercado e segmentação.
<p>2. Desenvolvimento de uma proposta de valor</p> <p>2.1. Natureza e estrutura de valor para o/a cliente</p> <p>2.2. Desenvolvimento do marketing <i>mix</i>: produto, preço, praça e promoção</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborar uma proposta de valor.

<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ julgar ações que promovam os produtos e serviços para fazer com que potenciais clientes fiquem sabendo da sua existência e ▪ discutir argumentos que despertem o interesse de potenciais clientes.
<p>4. Planejamento de marketing 4.1. Planejamento de marketing: <i>checklist</i> básico 4.2. Estratégia 4.3. Planejamento das ações de marketing 4.4. Implementação 4.5. Medição e controle do desempenho</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar meios para que o/a cliente possa pagar; ▪ definir ações que assegurem a compra por parte do/a cliente e ▪ debater ações que fidelizem o/a cliente, para que ele/ela volte a comprar.
<p>5. Marketing nas mídias digitais 5.1. Google 5.2. Facebook 5.3. Instagram 5.4. LinkedIn 5.5. Redes colaborativas 5.6. Planejamento das ações 5.7. Métricas de desempenho</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar ações de marketing nas mídias digitais e ▪ reconhecer a importância das mídias digitais.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GABRIEL, Martha. KISO, Rafael. *Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias*. São Paulo: Atlas, 2020. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível pelo ECLASS)
- KAMLOT, Daniel; FAJARDO, Bernardo G. *Marketing*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019. (disponível em **Meus e-books**, acessível pelo ECLASS)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- GULLACI, Luis Henrique Moreira; LIMA, Miguel Ferreira; SANTINI, Fernando Roberto; TEIXEIRA, Ricardo Franco. *Gestão e planejamento de marketing*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.
- KOTLER, Philip; KARTAIVA, Hermawan; FONTENELE, André. *Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade*. São Paulo: Sextante, 2021.
- ROWLES, Daniel. *Digital branding: estratégias, táticas e ferramentas para impulsionar o seu negócio na era digital*. São Paulo: Autêntica Business. 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
5. <i>Workshop</i> : planejamento estratégico	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar o ambiente de negócios; ▪ analisar os cenários e as tendências para definir as melhores estratégias; ▪ identificar as principais estratégias para a empresa; ▪ aplicar as técnicas de construção de um plano estratégico e ▪ construir, apresentar e defender o plano estratégico.

METODOLOGIA
<p><i>Workshop</i>: planejamento estratégico</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escolher uma empresa para servir de base para elaboração do plano estratégico: <ul style="list-style-type: none"> ▪ estabelecer os objetivos estratégicos da empresa escolhida; ▪ detalhar as ações durante sprints e ▪ apresentar e defender o plano criado. <p><i>Workshop 1</i>: definição da empresa e do empreendimento</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. <p><i>Workshop 2</i>: grau de inovação do empreendimento / <i>stakeholders</i>/concorrência</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 <i>stakeholders</i>? 5) Quem são os concorrentes? Diretos? Indiretos? <p><i>Workshop 3</i>: pessoas e rede empresarial</p> <ol style="list-style-type: none"> 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, <i>on-line</i>, terceiros? 5) Quais serão os canais de distribuição? <p><i>Workshops 4 e 5</i> Apresentação e sustentação do plano estratégico</p>

MATERIAL DE APOIO

As empresas escolhidas para elaboração das estratégias devem ser, preferencialmente, as empresas escolhidas pelas equipes na disciplina **Estratégias para o crescimento da empresa**.

AVALIAÇÃO

Os planos de estratégicos serão construídos em equipes, com orientação do/a Professor/a. Na última aula, as equipes apresentarão e defenderão os seus planos aos/às demais colegas e ao/à Professor/a. O trabalho será avaliado com base na qualidade da apresentação e na consistência do plano.

Detalhamento do MÓDULO: GESTÃO FINANCEIRA

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
6. Finanças empresariais	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar o conceito financeiro de valor ao processo decisório; ▪ aplicar o conceito de juros compostos à realidade dos negócios; ▪ avaliar o fluxo de caixa de um projeto de investimento e a sensibilidade às mudanças nas suas variáveis e ▪ analisar a viabilidade econômico-financeira de um projeto de investimento.

EMENTA
<p>Visão geral das finanças para gestores/as empresariais. Valor do dinheiro no tempo. Juros simples e juros compostos. Taxas de juros efetivas e equivalentes. Risco e retorno. Custo de oportunidade e taxa mínima de atratividade. Estrutura de capital. Custo do capital próprio e de terceiros: modelo CAPM e custo médio ponderado do capital (WACC). Cálculo matemático dos critérios de valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR) e <i>payback</i> descontado.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar o conceito financeiro de valor ao processo decisório. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ valor do dinheiro no tempo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar o conceito de juros compostos à realidade dos negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ juros simples e juros compostos, e ▪ taxas de juros efetivas e equivalentes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar o fluxo de caixa de um projeto de investimento e a sensibilidade às mudanças nas suas variáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ risco e retorno; ▪ custo de oportunidade e taxa mínima de atratividade; ▪ estrutura de capital e ▪ custo do capital próprio e de terceiros: modelo CAPM e custo médio ponderado do capital (WACC).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar a viabilidade financeira de um projeto de investimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ critérios do valor presente líquido (VPL); ▪ taxa interna de retorno (TIR) e ▪ <i>payback</i> descontado.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Visão geral de finanças para gestores 1.1. Conceituação de finanças 1.2. Funções do/a gestor/a financeiro/a 1.3. Geração de valor em finanças	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender os princípios básicos das finanças corporativas e ▪ reconhecer as funções do gestor financeiro.
2. Regime de juros compostos 2.1. Conceito e utilização 2.2. Principais operações a juros compostos utilizando a HP 12C e o Excel: valor presente, valor futuro, período e pagamentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conceituar juros compostos; ▪ aplicar os conceitos de juros compostos às situações do dia a dia de um/a gestor/a e ▪ transformar taxas em operações de juros compostos.
3. Relação risco <i>versus</i> retorno 3.1. Custo de oportunidade 3.2. Taxa mínima de atratividade 3.3. Modelo CAPM 3.4. Modelo WACC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o conceito de risco em finanças e a sua metodologia de cálculo; ▪ compreender o indicador de risco relativo beta e ▪ compreender a utilização da relação entre o risco e o retorno na taxa mínima de atratividade.
4. Estrutura de capital 4.1. Capital próprio 4.2. Capital de terceiros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o cálculo do custo do capital próprio pelo CAPM e ▪ compreender a estimativa do custo do capital de terceiros pelo WACC. ▪
5. Critérios para seleção de projetos de investimento 5.1. Valor presente líquido (VPL) 5.2. Taxa interna de retorno (TIR) 5.3. <i>Payback</i> descontado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o cálculo matemático do VPL, da TIR e do <i>payback</i> descontado; ▪ listar as vantagens técnicas de utilização do VPL e ▪ reconhecer as deficiências de aplicação da TIR e do <i>payback</i> descontado.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CURY, Marcus Vinícius Q. <i>et al. Finanças corporativas</i>. 12. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018. (disponível em Meus e-books, acessível pelo ECLASS) ▪ PUCCINI, Abelardo de Lima. <i>Matemática financeira: objetiva e aplicada</i>. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. (disponível em Minha Biblioteca, acessível pelo ECLASS)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BREALEY, Richard A. *et al. Princípios de finanças corporativas*. 12. ed. Porto Alegre: McGraw Hill, 2018.
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 14. Ed. São Paulo: Pearson Universidades. 2017.
- LACHTERMACHER, Gerson *et al. Matemática financeira*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

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

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Economia e finanças

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

EMENTA
<p>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.</p>

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

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos do conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Sistema de informação contábil 1.1. Origem da contabilidade 1.2. Usuários/as das informações contábeis 1.3. Informação contábil 1.4. Objetivos da contabilidade 1.5. Contabilidade financeira e contabilidade gerencial 1.6. Estrutura conceitual para apresentação das demonstrações contábeis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a função da contabilidade financeira na organização; ▪ identificar os/as usuários/as 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.
2. Estrutura das demonstrações contábeis 2.1. Demonstrações contábeis de propósito geral 2.2. Balanço patrimonial 2.3. Demonstração do resultado do exercício 2.4. Demonstração dos fluxos de caixa 2.5. Demonstração das mutações do patrimônio líquido	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer as principais demonstrações contábeis e ▪ apresentar os relatórios contábeis, descrevendo as suas principais estruturas.
3. Elaboração das demonstrações contábeis 3.1. Método das partidas dobradas 3.2. Regime de caixa e regime de competência 3.3. Elaboração das demonstrações a partir de transações que envolvem inclusive contas de resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ utilizar os regimes de caixa e de competência e ▪ elaborar demonstrações contábeis: DRE, BP, fluxo de caixa e DMPL.
4. Análise econômico-financeira 4.1. Objetivos da análise econômico-financeira 4.2. Análise vertical 4.3. Análise horizontal 4.4. Análise por indicadores de desempenho 4.5. Elaboração do relatório	<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar a saúde econômico-financeira de uma empresa a partir das análises vertical, horizontal e de indicadores, e ▪ elaborar um relatório de análise fundamentalista sobre a saúde econômico-financeira de uma empresa.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ MARION, José Carlos. <i>Análise das demonstrações contábeis</i>. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019. (disponível em Minha Biblioteca, acessível pelo ECLASS) ▪ OLIVEIRA, Antonieta; SALIM, Jean Jacques. <i>Gestão Contábil Financeira</i>. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019. (disponível em Meus e-books, acessível pelo ECLASS)

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
8. Análise de projetos de investimento	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ estruturar e analisar fluxos de caixa; ▪ comparar projetos de investimento; ▪ aplicar critérios de avaliação e seleção de projetos de investimento e ▪ analisar e avaliar riscos e incertezas em projetos de investimento.

EMENTA
<p>Fluxos de caixa do/a acionista e do projeto/da empresa. Fluxos de caixa em moeda constante e corrente. Comparação entre projetos e análise incremental. Utilização da taxa de desconto para cada tipo de fluxo de caixa. Seleção de projetos pelos critérios do VPL, da TIR e do <i>payback</i> descontado. Análise sob risco e incerteza.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ estruturar e analisar fluxos de caixa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fluxos de caixa do/a acionista e do projeto/da empresa e ▪ fluxos de caixa em moeda constante e corrente.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ comparar projetos de investimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ comparação entre projetos e análise incremental.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar critérios de avaliação e seleção de projetos de investimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ utilização da taxa de desconto para cada tipo de fluxo de caixa e ▪ seleção de projetos pelos critérios do VPL, da TIR e do <i>payback</i> descontado.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar e avaliar riscos e incertezas em projetos de investimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ análise sob risco e incerteza.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Fluxos de caixa: estrutura e análise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ determinar os fluxos de caixa do/a acionista e do projeto/da empresa, considerando: depreciação, imposto de renda e serviços da dívida; ▪ identificar o significado de cada uma das células de um fluxo de caixa e ▪ identificar os principais erros a serem evitados ao construir e analisar um fluxo de caixa.
2. Comparação de projetos de investimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ comparar diversos projetos de investimento por meio de análise incremental e ▪ comparar diversos projetos sob a perspectiva estratégica.
3. Critérios de avaliação e seleção de projetos de investimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar a taxa de desconto adequada para cada tipo de fluxo de caixa de projeto ; ▪ aplicar critérios para seleção de projetos: VPL, TIR e <i>payback</i> descontado e ▪ conhecer o claro significado de VPL e TIR.
4. Riscos e incertezas em projetos de investimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar prováveis riscos e incertezas, e ▪ identificar formas de contingenciar, mitigar, transferir e compartilhar os riscos.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ABREU FILHO, José Carlos Franco; CURY, Marcus Vinícius Quintella. <i>Análise de projetos de investimentos</i>. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018. (disponível em Meus e-books, acessível pelo ECLASS) ▪ CURY, Marcus Vinícius Quintella; ABREU FILHO, José Carlos Franco; GONÇALVES, Danilo Américo; SOUZA, Cristóvão Pereira. <i>Finanças corporativas</i>. 12. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018. (disponível em Meus e-books, acessível pelo ECLASS) ▪ DAMODARAN, A. <i>Avaliação de Investimentos: ferramentas e técnicas para determinação do valor de qualquer ativo</i>. 2. ed. São Paulo: Qualitymark. 2010.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR
<ul style="list-style-type: none"> ▪ MASAKAZU, Hoji. <i>Administração financeira e orçamentária</i>. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2017. ▪ PADOVEZE, Clóvis L. <i>Administração financeira: uma abordagem global</i>. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
9. Gestão de custos e formação estratégica de preços	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ formular as estratégias de preço e custeio, considerando os fatores econômicos, políticos, sociais e concorrenciais; ▪ especificar os gastos da empresa utilizando os métodos de custeio por absorção/funcional e variável/por contribuição no processo decisório; ▪ recomendar a manutenção ou a retirada de produtos mediante avaliação da margem de contribuição; ▪ analisar o ponto de equilíbrio e mensurar a margem de segurança e o grau de alavancagem operacional quando da tomada de decisão; ▪ identificar os impactos dos custos financeiros e dos tributos na formação do preço e ▪ projetar o preço de venda de produtos e serviços considerando o custo, a percepção de valor e a concorrência.

EMENTA
<p>Ambiente de negócios. Comportamento de compra do/a consumidor/a. Análise da concorrência. Custos e sua importância na formação do preço. Classificação de custos e despesas. Métodos de custeio por absorção e variável. Determinação da margem de contribuição. Análise do <i>break-even-point</i>. Mensuração da margem de segurança e do grau de alavancagem operacional. Avaliação do <i>mark-up</i>. Análise e tomada de decisão utilizando o método de custeio variável para avaliação do ponto de equilíbrio, mensuração da margem de segurança e do grau de alavancagem operacional. Impacto dos custos financeiro e tributário sobre o preço. Impacto do custo financeiro na determinação do preço de venda a prazo. Formação de preço baseado no custo, na percepção de valor do/a cliente e na concorrência. Aspectos estratégicos na formação do preço.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ formular as estratégias de preço e custeio, considerando os fatores econômicos, políticos, sociais e concorrenciais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ambiente de negócios; ▪ comportamento de compra do/a consumidor/a e ▪ análise da concorrência.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ especificar os gastos da empresa utilizando os métodos de custeio por absorção/funcional e variável/por contribuição no processo decisório. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ determinação da margem de contribuição e ▪ análise do <i>break-even-point</i>.

<ul style="list-style-type: none"> recomendar a manutenção ou retirada de produtos mediante avaliação da margem de contribuição. 	<ul style="list-style-type: none"> mensuração da margem de segurança e grau de alavancagem operacional e avaliação do <i>mark-up</i>.
<ul style="list-style-type: none"> analisar o ponto de equilíbrio e mensurar a margem de segurança e o grau de alavancagem operacional quando da tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> análise e tomada de decisão utilizando o método de custeio variável para avaliação do ponto de equilíbrio, mensuração da margem de segurança e do grau de alavancagem operacional.
<ul style="list-style-type: none"> identificar os impactos dos custos financeiros e dos tributos na formação do preço. 	<ul style="list-style-type: none"> impacto dos custos financeiro e tributário sobre o preço e impacto do custo financeiro na determinação do preço de venda a prazo.
<ul style="list-style-type: none"> projetar o preço de venda de bens e serviços calcado no custo, percepção de valor do/a cliente e concorrência. 	<ul style="list-style-type: none"> formação de preço baseado no custo, na percepção de valor do/a cliente e na concorrência, e aspectos estratégicos na formação do preço.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Conceitos e classificação de custos 1.1. Origem, evolução e objetivos da contabilidade de custos 1.2. Conceituação de gastos, custos, despesas, investimentos e perdas 1.3. Custos apropriados em relação ao critério de alocação: direto ou indireto 1.4. Custos apropriados em relação ao volume de produção ou nível de atividade: fixo, variável e semivariável	<ul style="list-style-type: none"> categorizar os gastos utilizados na contabilidade de custos e aplicar a categorização à apuração de custos.
2. Métodos de custeio 2.1. Características do custeio por absorção 2.2. Características do custeio variável 2.3. Análise da relação custo-volume-lucro 2.4. Determinação do ponto de equilíbrio 2.5. Mensuração da margem de segurança e do grau de alavancagem operacional	<ul style="list-style-type: none"> analisar os custos e utilizar os métodos de custeio para tomada de decisão; comparar os métodos de custeio por absorção e variável; analisar a relação custo-volume-lucro para determinação do ponto de equilíbrio e apurar a margem de segurança e o grau de alavancagem operacional para maximização dos resultados.

<p>3. Formação de preço</p> <p>3.1. Determinação do <i>mark-up</i></p> <p>3.2. Projeção de preço baseado em custo, percepção de valor do/a cliente e concorrência</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ compreender os fatores que compõem o <i>mark-up</i>;▪ projetar o preço de venda baseado no custo, na percepção de valor do/a cliente e na concorrência, e▪ mensurar o impacto do custo financeiro na determinação do preço de venda a prazo.
--	--

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível pelo ECLASS)
- PINTO, Alfredo A. *et al. Gestão de custos*. 4. ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2018. (disponível em **Meus e-books**, acessível pelo ECLASS)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- JIAMBALVO, James. *Contabilidade gerencial*. 3. ed. São Paulo: LTC, 2020.
- LIMEIRA, André L. F. *Análise de custos: aplicação da margem de contribuição econômica*. 2. ed. São Paulo: Laços, 2020.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
10. <i>Workshop</i> : orçamento empresarial	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e finanças	Finanças

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

METODOLOGIA
<p>Workshop: orçamento empresarial</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planejamento orçamentário <ol style="list-style-type: none"> 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) <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Orçamento base zero (OBZ) 2.2. Orçamento matricial (OM) 2.3. Gerenciamento matricial de despesas (GMD) 3. Modelo <i>beyond budgeting</i> <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Substituição do antigo modelo pelo modelo <i>beyond budgeting</i> 4. Orçamento empresarial e orçamento financeiro <ol style="list-style-type: none"> 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

MATERIAL DE APOIO

Caso a turma já tenha cursado o Módulo: Estratégico, as empresas objeto do orçamento empresarial poderão ser as empresas escolhidas pelas equipes na disciplina **Estratégias para o crescimento da empresa** e desenvolvidas no **Workshop: planejamento estratégico**.

AVALIAÇÃO

Os orçamentos empresariais serão construídos em equipes, com orientação do/a Professor/a. Na última aula, as equipes apresentarão e defenderão os seus orçamentos aos/às demais colegas e ao/à Professor/a. O trabalho será avaliado pela qualidade da apresentação e pela consistência do plano.

Detalhamento do MÓDULO: COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
11. Gestão de ativos intangíveis	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar e qualificar os principais ativos intangíveis das organizações; ▪ apresentar o valor contábil e o valor econômico dos ativos intangíveis; ▪ administrar os ativos intangíveis para criar valor para a empresa e ▪ explorar estratégias para a criação de valor para os ativos intangíveis.

EMENTA
<p>Empresas mais valiosas com base nos seus ativos intangíveis. Identificação e qualificação dos principais ativos intangíveis nas organizações. Principais ativos intangíveis e sua importância estratégica para criação de valor para as empresas. Cultura da empresa. Capital intelectual. Capital social. Confiança de todos os públicos na empresa. Redes organizacionais em que a empresa está inserida. Tecnologias aplicadas a processos. Marca. Patentes. Pontos comerciais. Processos. Pulverização de clientes. Pulverização de fornecedores. Políticas governamentais para o setor. Ética da empresa. Grau de maturação dos produtos ou serviços. Relações institucionais. Direitos de uso. Localização industrial, comercial e administrativa. Passivos intangíveis. Cadeia qualitativa dos credores como pessoas. Natureza humana, sua dinâmica e seus impactos na gestão do negócio. Valor contábil e valor econômico dos ativos intangíveis. Dificuldades de mensuração. Administração dos ativos intangíveis. Estratégias e ações direcionadas à criação de valor para a empresa por meio da gestão dos ativos intangíveis: identificar, qualificar e criar métricas de desempenho. Desenvolvimento de uma proposta de estratégia para criar valor para uma empresa por meio de ações direcionadas à melhoria dos ativos intangíveis</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM O CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar e qualificar os principais ativos intangíveis das organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ empresas mais valiosas com base nos seus ativos intangíveis e ▪ identificação e qualificação dos principais ativos intangíveis nas organizações. ▪ cultura da empresa; ▪ capital intelectual; ▪ capital social; ▪ confiança que a empresa tem de todos os seus públicos; ▪ redes organizacionais em que a empresa está inserida; ▪ tecnologias aplicadas a processos; ▪ marca; ▪ patentes; ▪ pontos comerciais; ▪ processos; ▪ pulverização de clientes; ▪ pulverização de fornecedores; ▪ políticas governamentais para o setor; ▪ ética da empresa; ▪ grau de maturação dos produtos ou serviços; ▪ relações institucionais; ▪ direitos de uso e ▪ localização industrial, comercial e administrativa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ apresentar o valor contábil e o valor econômico dos ativos intangíveis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ valor contábil e valor econômico dos ativos intangíveis e ▪ dificuldades de mensuração.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ administrar os ativos intangíveis para criar valor para a empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ administração dos ativos intangíveis e ▪ estratégias e ações direcionadas à criação de valor para a empresa por meio da gestão dos ativos intangíveis: identificar, qualificar e criar métricas de desempenho.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ explorar estratégias para a criação de valor para os ativos intangíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolvimento de uma proposta de estratégia para criar valor para uma empresa por meio de ações direcionadas à melhoria dos ativos intangíveis.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Nova economia e transformação digital mudando o conceito de ativos de uma empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer as mudanças estruturais na economia e no valor das empresas alavancadas pela tecnologia e pelo conhecimento.
2. Principais ativos intangíveis das organizações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender os desafios inerentes à identificação e à qualificação dos ativos intangíveis e ▪ relacionar os principais ativos intangíveis.
3. Importância dos ativos intangíveis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer a importância dos ativos intangíveis e a inter-relação entre esses ativos e ▪ compreender de que forma os ativos intangíveis criam valor para a empresa.
4. Valor contábil e valor econômico dos ativos intangíveis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar o valor contábil e o valor econômico dos ativos intangíveis e ▪ avaliar as dificuldades e mensuração.
5. Ativos intangíveis para criar valor para a empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ administrar os ativos intangíveis e ▪ identificar as estratégias e ações direcionadas à criação de valor para a empresa por meio da gestão dos ativos intangíveis.
6. Desenvolvimento de uma proposta de estratégia para criar valor para uma empresa por meio de ações direcionadas à melhoria dos ativos intangíveis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolver ações direcionadas à criação de valor dos ativos intangíveis.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ GONÇALVES, Ana Paula Borges; ZANINI, Marcos Tulio <i>et al.</i> <i>Gestão integrada de ativos intangíveis</i>. São Paulo: Saraiva, 2017. (disponível em Minha Biblioteca, acessível pelo ECLASS) ▪ HOSS, Osni; ROJO, Claudio Antonio; GRAPEGGIA. <i>Gestão de ativos intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários</i>. 1. ed. Cascavel: DRHS, 2017.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR
<ul style="list-style-type: none"> ▪ HOSS, Osni; ROJO, Claudio Antonio <i>et al.</i> <i>Ativos intangíveis: Parque Tecnológico Itaipu – PTI</i>. Paraná: Osni Hoss, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
12. Liderança em ambientes competitivos	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar as melhores práticas de liderança a ambientes competitivos; ▪ aplicar valores éticos ao cargo, às equipes e ao negócio; ▪ liderar equipes heterogêneas e ▪ identificar e desenvolver talentos.

EMENTA
<p>Conceituação de liderança e seus desdobramentos. Tendências em liderança e gestão de pessoas aplicadas a negócios competitivos. Liderando colaboradores/as, prestadores/as de serviços e terceirizados/as. Liderando pessoas e equipes de alto desempenho: <i>anytime, anywhere</i>. Competências, habilidades e atitudes de um/a líder visionário/a. Inteligência emocional e percepção. Habilidades comportamentais na gestão de pessoas. Ética aplicada ao cargo, às equipes e ao negócio: inspiração, confiança e resultados. Riscos de comportamentos antiéticos. Confiança <i>versus</i> reputação. Importância da comunicação eficaz. Gestão de conflitos. Como liderar equipes heterogêneas. Cinco disfunções das equipes. Identificação e desenvolvimento de talentos por meio da metodologia 70:20:10. Liderando pelo exemplo.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM O CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar as melhores práticas de liderança a ambientes competitivos. ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conceituação de liderança e seus desdobramentos; ▪ tendências em liderança e gestão de pessoas aplicadas a negócios competitivos; ▪ liderando colaboradores/as, prestadores/as de serviços e terceirizados/as; ▪ liderando pessoas e equipes de alto desempenho: <i>anytime, anywhere</i>; ▪ competências, habilidades e atitudes de um/a líder visionário/a e ▪ inteligência emocional e percepção.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar valores éticos ao cargo, às equipes e ao negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ética aplicada ao cargo, às equipes e ao negócio: inspiração, confiança e resultados; ▪ riscos de comportamentos antiéticos; ▪ confiança <i>versus</i> reputação; ▪ importância da comunicação eficaz e ▪ gestão de conflitos.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ liderar equipes heterogêneas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ como ampliar habilidades comportamentais na gestão de pessoas; ▪ como liderar equipes heterogêneas e ▪ cinco disfunções das equipes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar e desenvolver talentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificação e desenvolvimento de talentos por meio da metodologia 70:20:10 e ▪ liderando pelo exemplo.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Melhores práticas de liderança aplicadas a ambientes competitivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conceituar liderança; ▪ identificar os diversos estilos de liderança e a sua aplicação; ▪ identificar as tendências da liderança aplicada a negócios competitivos; ▪ liderar colaboradores/as, prestadores/as de serviços e terceirizados/as, e ▪ reconhecer as mudanças nos modelos de negócio com pessoas e equipes trabalhando <i>anytime, anywhere</i>.
2. Competências, habilidades e atitudes de um/a líder visionário/a	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as principais competências, habilidades e atitudes de um/a líder visionário/a e ▪ identificar os <i>gaps</i> pessoais de liderança.
3. Habilidades comportamentais na gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer a importância da inteligência emocional e da percepção do ambiente sob pressão.
4. Ética aplicada ao cargo, às equipes e ao negócio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer a importância da ética aplicada ao cargo, às equipes e ao negócio.
5. Equipes heterogêneas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ coordenar pessoas diferentes em ambientes distintos, em busca do alcance dos objetivos de negócio.
6. Identificar e desenvolver talentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ empregar metodologias que ajudem a identificar e desenvolver talentos para a organização.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- FERREIRA, Victor Claudio Paradela; GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti. *Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018. (disponível em **Meus e-books**, acessível pelo ECLASS)
- NOVAES, Marcos Bidart Carneiro de; COSTA, Jeffrey Hanson. *Liderança de equipes de alto desempenho*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021. (disponível em **Meus e-books**, acessível pelo ECLASS)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CHARAN, R.; DROTTER, S. N. J. *Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- KOUZES, James; POSNER, Barry. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
13. <i>Environmental, social e corporate governance</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

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

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

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

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p>1. Pressões institucionais e forças de mercado impulsionadoras do movimento ESG</p> <p>1.1. Tendências relacionadas à gestão para a sustentabilidade</p> <p>1.2. Aspectos ESG: conceitos, diretrizes e <i>frameworks</i> de mercado</p> <p>1.3. Economia circular e consumo consciente</p> <p>1.4. Modelo <i>doughnut</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as pressões institucionais referentes à ESG sofridas pelas organizações e ▪ elaborar respostas estratégicas para cada pressão estratégica. ▪
<p>2. Finanças sustentáveis</p> <p>2.1. Cinco pilares das finanças sustentáveis</p> <p>2.2. Participantes do modelo de finanças sustentáveis</p> <p>2.3. Políticas e regulações de finanças sustentáveis</p> <p>2.4. Produtos de finanças sustentáveis (<i>green bond market</i>, projetos <i>green loan market</i> e <i>green bond</i>)</p>	<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.
<p>3. ESG e gestão de riscos</p> <p>3.1. Programas de meio ambiente</p> <p>3.2. Programas sociais</p> <p>3.3. Programas de governança (estrutura e atuação dos órgãos de governança, controle, gestão de crise e questões reputacionais)</p> <p>3.4. <i>Compliance</i>, integridade, KPIs, padrões emitidos pelo <i>Sustainability Accounting Standards Board (SASB)</i> e recomendações feitas pela <i>Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD)</i></p>	<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 (SASB)</i> e as recomendações feitas pela <i>Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD)</i>.

<p>4. Elaboração do relatório GRI</p> <p>4.1. <i>Standards</i> universais</p> <p>4.2. <i>Standards</i> econômicos</p> <p>4.3. <i>Standards</i> ambientais</p> <p>4.4. <i>Standards</i> sociais</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborar o relatório GRI; ▪ analisar relatórios GRI; ▪ identificar os <i>standards</i> universais (escopo, referências normativas, materialidade e perfil organizacional); ▪ identificar os <i>standards</i> econômicos (desempenho econômico, externalidades, políticas tributárias e anticorrupção); ▪ identificar os <i>standards</i> ambientais (uso de energia, água, emissão de gases poluentes, políticas de efluentes e reutilização de energia, aderência às leis e à legislação) e ▪ identificar os <i>standards</i> sociais (relações trabalhistas, políticas de diversidade, combate ao trabalho infantil e análogo à escravidão, direitos humanos e relações com as comunidades).
---	---

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BARBIERI, José Carlos. *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável*. São Paulo: Saraiva, 2017. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível pelo ECLASS)
- TACHIZAWA, Takeshi. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa*. São Paulo: Editora Nacional, 2019. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível pelo ECLASS)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BLOKDYK, Gerardus. *ESG investing a complete guide*. 2020 edition. Toronto: Kobo Editions, 2020.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Normas GRI. *GRI Community*, [20--]. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations/>. Acesso em: 12 jul. de 2021.
- HILL, John. *Environmental, social, and governance (ESG) investing: a balanced analysis of the theory and practice of environmental, social, and governance*. Cambridge: Academic Press, 2020.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
14. Gestão da cadeia de valor	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Logística e operações

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar a cadeia de valor da organização; ▪ mapear a cadeia de valor no <i>e-commerce</i>; ▪ mapear e otimizar os processos de negócio da empresa; ▪ planejar, implantar, mensurar e realizar a melhoria contínua dos KPIs (indicadores-chave de desempenho) para o gerenciamento da cadeia de valor e ▪ identificar e implementar as melhores práticas da gestão e integração entre vendas e operações (S&OP).

EMENTA
<p>Cadeia de valor das organizações. Criação de valor em cada etapa da cadeia. Redes organizacionais em que as empresas estão inseridas. Cadeia de valor no <i>e-commerce</i>. Mapeamento e otimização dos processos de negócio da empresa. Cadeia de suprimentos. Operações. Canais de venda e distribuição. Redes de assistência técnica e manutenção. Logística reversa aplicada aos processos de troca e reciclagem. Visão sistêmica dos processos. Componentes do planejamento da demanda. Melhores práticas da gestão e integração entre vendas e operações – <i>sales & operations management</i> (S&OP).</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar a cadeia de valor das organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ cadeia de valor das organizações; ▪ criação de valor em cada etapa da cadeia e ▪ redes organizacionais em que as empresas estão inseridas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ mapear a cadeia de valor no <i>e-commerce</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadeia de valor no <i>e-commerce</i>.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ mapear e otimizar os processos de negócio da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ cadeia de suprimentos; ▪ operações; ▪ canais de venda e distribuição; ▪ redes de assistência técnica e manutenção, e ▪ logística reversa aplicada aos processos de troca e reciclagem.

<ul style="list-style-type: none"> planejar, implantar, mensurar e realizar a melhoria contínua dos KPIs (indicadores-chave de desempenho) para o gerenciamento da cadeia de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> componentes do planejamento da demanda e visão sistêmica dos processos.
<ul style="list-style-type: none"> identificar e implementar as melhores práticas da gestão e integração entre vendas e operações (S&OP). 	<ul style="list-style-type: none"> melhores práticas da gestão e integração entre vendas e operações – <i>sales & operations management</i> (S&OP) e cadeia de valor no <i>e-commerce</i>.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Cadeia de valor das organizações	<ul style="list-style-type: none"> mapear a cadeia de valor das organizações; interpretar como o valor é criado em cada etapa da cadeia e identificar a rede organizacional em que a empresa está inserida.
2. Cadeia de valor no <i>e-commerce</i>	<ul style="list-style-type: none"> mapear a cadeia de valor nos negócios do <i>e-commerce</i>.
3. Mapeamento e otimização dos processos de negócio da empresa	<ul style="list-style-type: none"> relacionar as principais operações de negócio: <ul style="list-style-type: none"> cadeia de suprimentos; operações; canais de venda e distribuição; redes de assistência técnica e manutenção, e logística reversa aplicada aos processos de troca e reciclagem.
4. Planejamento, implantação, mensuração e realização da melhoria contínua dos KPIs (indicadores-chave de desempenho) para o gerenciamento da cadeia de valor	<ul style="list-style-type: none"> aplicar a visão sistêmica aos processos e identificar os principais componentes do planejamento da demanda.
5. Melhores práticas da gestão e integração entre vendas e operações – <i>sales & operations management</i> (S&OP)	<ul style="list-style-type: none"> identificar as melhores práticas da gestão e integração entre vendas e operações – <i>sales & operations management</i> (S&OP).

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- D'AGOSTO, Márcio. *Logística sustentável: vencendo o desafio contemporâneo da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas, 2018. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível pelo ECLASS)
- MAGALHÃES, Eduardo *et al.* *Gestão da cadeia de suprimentos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019. (disponível em **Meus e-books**, acessível pelo ECLASS)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ARAÚJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana A.; MARTINEZ, S. *Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- CAVALCANTI, Rubens. *Modelagem de processos de negócios: roteiro para realização de projetos de modelagem de processos de negócios*. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.
- DUARTE, André *et al.* *Administração da produção e operações: uma abordagem inovadora com desafios práticos*. São Paulo: Empreende, 2019.
- LEITE, Paulo R. *Logística reversa sustentabilidade e competitividade*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
15. <i>Workshop</i> : estruturação de negócios	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar oportunidades de novos negócios; ▪ definir a proposta de valor (<i>value proposition</i>); ▪ definir o modelo de negócio; ▪ identificar as partes interessadas (<i>stakeholders</i>) do negócio; ▪ identificar de que forma e onde obter recursos financeiros e operacionais para o negócio; ▪ criar a equipe e a infraestrutura para iniciar e operar o negócio e ▪ elaborar a justificativa financeira para o novo empreendimento.

METODOLOGIA
<p><i>Workshop</i>: estruturação de negócios</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definição das equipes (novas) 2. Identificação de novas oportunidades de negócio <ul style="list-style-type: none"> ▪ escolha de um novo negócio entre as alternativas identificadas; ▪ pré-avaliação da viabilidade econômica do negócio e ▪ definição do <i>minimum viable product</i> (MVP). 3. Definição da proposta de valor 4. Definição do modelo de negócio <ul style="list-style-type: none"> ▪ Como o empreendimento vai gerar riqueza para os sócios? ▪ Como o empreendimento vai operar? ▪ Que tecnologias serão utilizadas? ▪ Qual será a infraestrutura física? ▪ Qual será a equipe/organização? ▪ Qual será a cadeia de suprimentos e de valor? 5. Quais serão as principais partes interessadas (<i>stakeholders</i>) do empreendimento <ul style="list-style-type: none"> ▪ identificação das partes interessadas (<i>stakeholders</i>); ▪ avaliação da importância de cada uma das partes interessadas (<i>stakeholders</i>); ▪ avaliação da abordagem a cada uma das partes interessadas (<i>stakeholders</i>); ▪ conciliação dos interesses das partes interessadas (<i>stakeholders</i>) com os interesses do empreendimento.

6. Como e onde obter os recursos necessários para estruturar o empreendimento
 - financeiros;
 - pessoas;
 - tecnologias e
 - infraestrutura.
7. Elaboração da justificativa financeira para o novo empreendimento
 - criar o fluxo de caixa para os primeiros cinco anos de empreendimento e justificar a sua viabilidade.
8. Apresentação e defesa dos *pitchs*.

MATERIAL DE APOIO

Serão disponibilizados exemplos de *pitchs* (cerca de 12 *slides* descrevendo os principais aspectos do novo negócio e a sua viabilidade técnica, mercadológica e financeira) de diferentes novos negócios, servindo como referência para a estruturação dos negócios escolhidos pelas equipes.

AVALIAÇÃO

Os *pitchs* serão construídos em equipes, com orientação do/a Professor/a. Na última aula, as equipes apresentarão e defenderão os seus projetos de negócio aos/às demais colegas e ao/à Professor/a. O trabalho será avaliado pela qualidade da apresentação e pela consistência do projeto.

Detalhamento do MÓDULO: GESTÃO DE NEGÓCIOS

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

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e vendas	Gestão comercial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as principais ações de venda para alcance dos objetivos estratégicos da empresa; ▪ alinhar as ações de venda, marketing e produção de bens e serviços; ▪ definir e gerenciar as estratégias de venda; ▪ utilizar indicadores e métricas de venda e ▪ identificar políticas e recursos de apoio às vendas.

EMENTA
<p>Alinhamento entre as ações de venda e os objetivos estratégicos da organização. Alinhamento entre as ações de marketing de vendas e as operações. <i>Softwares</i> de gestão de vendas e transformação digital. Funil de vendas. Jornada do/a cliente. Indicadores de performance. Importância do planejamento de vendas. Ações focadas em venda pessoal, venda <i>on-line</i> (<i>e-commerce, app, marketplaces</i> e redes sociais) e venda por meio de canais de distribuição. Indicadores, previsão, metas e orçamento de vendas. Recrutamento, seleção, treinamento e integração da força de vendas. Remuneração dos vendedores, política de incentivo e meritocracia. Materiais e recursos tecnológicos de apoio à venda.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as principais ações de venda para alcance dos objetivos estratégicos da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ alinhamento entre as ações de venda e os objetivos estratégicos da organização.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ alinhar as ações de venda, marketing e produção de bens e serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ alinhamento entre as ações de marketing de vendas e as operações.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ definir e gerenciar as estratégias de venda. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>softwares</i> de gestão de vendas e transformação digital; ▪ funil de vendas; ▪ jornada do/a cliente e ▪ ações focadas em venda pessoal, venda <i>on-line</i> (<i>e-commerce, app, marketplaces</i> e redes sociais) e venda por meio de canais de distribuição.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ utilizar indicadores e métricas de venda. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ indicadores, previsão, metas e orçamento de vendas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar políticas e recursos de apoio às vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ recrutamento, seleção, treinamento e integração da força de venda; ▪ remuneração dos vendedores, política de incentivo e meritocracia, e ▪ materiais e recursos tecnológicos de apoio à venda.

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

<p>6. Tecnologia da informação e comunicação a serviço das ações de venda</p> <p>6.1. Estratégias e sistemas de informação para apoio a vendas</p> <p>6.2. Gestão da cadeia produtiva por meio de sistemas de informação</p> <p>6.3. Automação da força de vendas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar a TI a serviço das ações de venda.
--	---

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- IZIDORO, Cleyton. *Administração de vendas*. São Paulo: Pearson, 2016. (disponível na biblioteca **Pearson**, acessível pelo ECLASS)
- MADRUGA, Roberto. *Gestão do relacionamento e customer experience: a revolução na experiência do cliente*. São Paulo: Atlas, 2021. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível pelo ECLASS)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BONOMA, Thomas V. *Gerenciando vendas*. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2021. (Coleção 10 Leituras Essenciais: Harvard Business Review).
- CASTRO, Luciano T. e *et al.* *Planejamento, estratégia e gestão*. São Paulo: Atlas, 2018.
- LARSON, Robert. *Estratégias de vendas em gestão de vendas*. San Francisco: Robert Larson, 2021.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
17. Negócios digitais	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Tecnologia e ciência de dados	Gestão da tecnologia da informação

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ utilizar novos modelos de negócio proporcionados pela tecnologia; ▪ avaliar os impactos e as tendências no ambiente de negócios digitais e ▪ reconhecer os principais riscos e a <i>cyber security</i>.

EMENTA
<p>Transformação digital e seus impactos nos negócios e na vida das pessoas. Tecnologia e mudança de comportamento pessoal e social. Trabalho <i>anytime, anywhere</i>. Novos modelos de negócio baseados em <i>data science, analytics, blockchain</i>, criptomoedas, inteligência artificial, <i>machine learning</i>, 5G, IoT, <i>wearables</i>, realidade virtual, realidade aumentada e universo dos <i>games</i>. Tecnologia aplicada à indústria 4.0, aos sistemas de logística, ao comércio, aos serviços e ao sistema financeiro (<i>fintechs</i>). Potenciais riscos do universo de negócios digitais: <i>cyber segurança</i>. Lei Geral de Proteção de Dados. Impactos das <i>fake news</i> na sociedade.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ utilizar os novos modelos de negócio proporcionados pela tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ transformação digital e seus impactos nos negócios e na vida das pessoas; ▪ tecnologia e mudança de comportamento pessoal e social; ▪ trabalho <i>anytime, anywhere</i>; ▪ novos modelos de negócio baseados em <i>data science, analytics, blockchain</i>, criptomoedas, inteligência artificial, <i>machine learning</i>, 5g, IoT, <i>wearables</i>, realidade virtual, realidade aumentada e universo dos <i>games</i>.

<ul style="list-style-type: none"> avaliar os impactos e as tendências no ambiente de negócios digitais. 	<ul style="list-style-type: none"> tecnologia aplicada à indústria 4.0, aos sistemas de logística, ao comércio, aos serviços e ao sistema financeiro (<i>fintechs</i>).
<ul style="list-style-type: none"> reconhecer os principais riscos e a <i>cyber security</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> potenciais riscos do universo de negócios digitais: <i>cyber segurança</i>; Lei Geral de Proteção de Dados e impactos das <i>fake news</i> na sociedade.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Impactos da transformação digital nos negócios e na vida das pessoas	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer as transformações no ambiente de negócios e nas relações sociais proporcionadas pelos negócios digitais e pelas mídias sociais.
2. Novos modelos de negócio proporcionados pela tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> avaliar a criação e o desenvolvimento de novos modelos de negócio digital baseados em <i>softwares</i>, <i>hardwares</i> e inteligência artificial.
3. Impactos e tendências no ambiente de negócios digitais	<ul style="list-style-type: none"> identificar os avanços proporcionados pela tecnologia aplicada à indústria 4.0, aos sistemas de logística, ao comércio, aos serviços e ao sistema financeiro (<i>fintechs</i>).
4. Principais riscos e conhecer os avanços da <i>cyber security</i>	<ul style="list-style-type: none"> identificar os riscos dos negócios digitais e os meios de administrá-los e avaliar os recursos proporcionados pela <i>cyber segurança</i> e o arcabouço da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MARÓSTICA, Eduardo. *Inteligência de mercado*. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2020. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível pelo ECLASS)
- MORAIS, Felipe. *Transformação digital: como a inovação digital pode ajudar no seu negócio para os próximos anos*. São Paulo: Saraiva Educação, 2019. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível pelo ECLASS)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ITO, J.; HOWE, J. *Disrupção e inovação: como sobreviver ao futuro incerto*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- MALONE, M. S.; ISMAIL, S.; GEEST, Y. V.; YAMAGAMI, G. *Organizações exponenciais*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- 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
18. Negócios internacionais	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os principais fluxos dos negócios internacionais e os seus impactos na economia; ▪ aplicar a legislação do comércio internacional; ▪ demonstrar a importância estratégica da internacionalização dos negócios e ▪ relacionar as principais estratégias de internacionalização de empresas e negócios;

EMENTA
<p>Principais fluxos de negócios internacionais e seus impactos na economia. Comércio internacional brasileiro. Histórico, evolução e principais setores exportadores e importadores. Práticas e legislação do comércio internacional. Regulamentação do comércio internacional. Regulamentação do comércio internacional em um ambiente digital e interconectado. Gestão de operações de exportação e importação. Tributação no comércio exterior brasileiro. Gestão de operações de câmbio. Logística internacional. Risco Brasil e geração de receitas em moedas fortes. Importância estratégica da internacionalização dos negócios. Redução do Risco Brasil e outras vantagens que fundamentam o aumento dos negócios internacionais. Adoção das melhores práticas de <i>compliance</i>. Estratégias para internacionalização de empresas e negócios. Principais estratégias a serem abordadas: participação em feiras internacionais no Brasil e no exterior, exportação/importação por meio de <i>trading companies</i>, exportação via consórcios, busca de alianças estratégicas no País e no exterior, criação de uma empresa subsidiária no exterior, estabelecimento de uma central de distribuição no país de destino e compra de uma empresa concorrente no exterior.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os principais fluxos dos negócios internacionais e os seus impactos na economia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ principais fluxos de negócios internacionais e seus impactos na economia; ▪ comércio internacional brasileiro e ▪ histórico, evolução e principais setores exportadores e importadores.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar a legislação do comércio internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ práticas e legislação do comércio internacional; ▪ regulamentação do comércio internacional;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ regulamentação do comércio internacional em um ambiente digital e interconectado; ▪ gestão de operações de exportação e importação. ▪ tributação no comércio exterior brasileiro; ▪ gestão de operações de câmbio e ▪ logística internacional.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ demonstrar a importância estratégica da internacionalização dos negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ redução do Bisco Brasil e outras vantagens que fundamentam o aumento dos negócios internacionais e ▪ adoção das melhores práticas de <i>compliance</i>.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ relacionar as principais estratégias de internacionalização de empresas e negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ participação em feiras internacionais no Brasil e em feiras e congressos no exterior; ▪ exportação/importação por meio de <i>trading companies</i>; ▪ seleção do mercado-alvo no exterior; ▪ busca de representantes comerciais no país objetivo; ▪ exportação via consórcios; ▪ participação em missões comerciais; ▪ busca de alianças estratégicas no exterior; ▪ estabelecimento de um escritório de representação comercial no país objetivo; ▪ criação de uma empresa subsidiária no exterior; ▪ estabelecimento de uma central de distribuição no país de destino e ▪ compra de uma empresa concorrente no exterior.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Principais fluxos dos negócios internacionais e seus impactos na economia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ caracterizar os principais fluxos de negócios internacionais e os seus impactos na economia.

2. Evolução do comércio internacional brasileiro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ demonstrar a evolução e os principais setores importadores e exportadores.
3. Práticas e legislação do comércio internacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar a legislação e as principais práticas do comércio internacional.
4. Importância estratégica da internacionalização dos negócios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o Risco Brasil e a geração de receitas em moedas fortes e ▪ adotar as melhores práticas de <i>compliance</i>.
5. Principais estratégias para internacionalização de empresas e negócios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ demonstrar as opções de diferentes estratégias para internacionalização, dependendo do grau de evolução da empresa no comércio exterior.
6. Cases de sucesso de empresas brasileiras multinacionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar os casos e as estratégias utilizadas por empresas brasileiras para se tornarem multinacionais.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ROGERS, David L. *Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital*. 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017. (Disponível na biblioteca **Pearson**, acessível pelo ECLASS)
- VASCONCELOS, Marco A. S. *Manual de comércio exterior e negócios internacionais*. 1. ed. São Paulo, Saraiva, 2017. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível pelo ECLASS)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN I. *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- _____; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN I. *Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade*, Rio de Janeiro: Sextante, 2021.
- KUAZAQUI, Edmir *et al. Relações internacionais: desafios e oportunidades de negócios do Brasil*. 1. ed. São Paulo: Literare Books International, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
19. Fusões e aquisições	24 h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gestão empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar estratégias para o crescimento da empresa por meio de aquisições; ▪ analisar o mercado para identificar empresas com potencial de aquisição; ▪ elaborar estudos preliminares para o processo de aquisição; ▪ identificar os métodos de avaliação de empresas (<i>valuation</i>); ▪ gerenciar as diversas etapas da aquisição e ▪ integrar a empresa adquirida.

EMENTA
<p>Decisão estratégica de crescimento por meio de aquisições: vantagens e desvantagens. Modelos de aquisição, fusão e consolidação de empresas. Escolha do mercado-alvo para aquisição. Estudo preliminar da lista de potenciais empresas-alvo para a aquisição (<i>long list</i>). Estudo detalhado das empresas para escolha das mais sinérgicas (<i>short list</i>). Estudo da abordagem de cada uma das empresas escolhidas. Definição da estratégia de aproximação. Encontros preliminares: conhecendo uns aos outros. Acordo de confidencialidade. Métodos de avaliação de empresas (<i>valuation</i>): múltiplos, fluxo de caixa descontado, valor de mercado e valor contábil. Proposta para aquisição (<i>deal sheet</i>) com o percentual do capital a ser adquirido. Pré-negociação. Fechamento preliminar do negócio. Auditoria na empresa a ser adquirida (<i>due diligence</i>). Negociação final. Fechamento do negócio. Integração da empresa adquirida, comunicação ao mercado, pessoas, sistemas, processos, infraestrutura, carteira de clientes, fornecedores, associação classista, governo nas diversas esferas.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar estratégias para o crescimento da empresa por meio de aquisições. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ decisão estratégica de crescimento por meio de aquisições: vantagens e desvantagens, e ▪ modelos de aquisição, fusão e consolidação de empresas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar o mercado para identificar empresas com potencial de aquisição. ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ escolha do mercado-alvo para aquisição; ▪ estudo preliminar da lista de potenciais empresas-alvo para a aquisição (<i>long list</i>) e ▪ estudo detalhado das empresas para escolha das mais sinérgicas (<i>short list</i>).

<ul style="list-style-type: none"> identificar os métodos de avaliação de empresas (<i>valuation</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> métodos de avaliação de empresas (<i>valuation</i>): múltiplos, fluxo de caixa descontado, valor de mercado e valor contábil.
<ul style="list-style-type: none"> elaborar estudos preliminares para o processo de aquisição. 	<ul style="list-style-type: none"> estudo da abordagem de cada uma das empresas escolhidas e definição da estratégia de aproximação.
<ul style="list-style-type: none"> gerenciar as diversas etapas da aquisição. 	<ul style="list-style-type: none"> encontros preliminares: conhecendo uns aos outros; acordo de confidencialidade; proposta para aquisição (<i>deal sheet</i>) com o percentual do capital a ser adquirido; pré-negociação; fechamento preliminar do negócio; auditoria na empresa a ser adquirida (<i>due diligence</i>); negociação final e fechamento do negócio.
<ul style="list-style-type: none"> integrar a empresa adquirida. 	<ul style="list-style-type: none"> integração da empresa adquirida, comunicação ao mercado, pessoas, sistemas, processos, infraestrutura, carteira de clientes, fornecedores, associação classista, governo nas diversas esferas.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Estratégias para o crescimento da empresa por meio de aquisições	<ul style="list-style-type: none"> destacar as vantagens e desvantagens da estratégia de crescimento empresarial por meio da aquisição de empresas tanto no Brasil quanto no exterior.
2. Mercado para identificar empresas para potenciais aquisições	<ul style="list-style-type: none"> demonstrar o processo de análise de mercado, busca e identificação de potenciais empresas a serem adquiridas; reconhecer as sinergias entre as empresas identificadas e selecionar as empresas com potencial de aquisição mais alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa.

3. Estudos preliminares para o processo de aquisição	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os estudos que podem ser realizados com base em informações de mercado sobre as empresas-alvo da aquisição e ▪ destacar as melhores abordagens direcionadas às empresas-alvo, com o objetivo de facilitar a aquisição.
4. Métodos para avaliação de empresas (<i>valuation</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ destacar as principais metodologias para identificar o valor das empresas e ▪ comparar as diversas metodologias, observando as suas vantagens e desvantagens.
5. Gerenciamento das diversas etapas da aquisição	<ul style="list-style-type: none"> ▪ evidenciar as diferentes etapas envolvidas no processo de aquisição; ▪ definir a abordagem direcionada à empresa-alvo; ▪ discutir as negociações preliminares; ▪ destacar o pré-acordo de compra; ▪ evidenciar a importância da auditoria da empresa-alvo (<i>due diligence</i>); ▪ definir o processo de finalização da negociação após a auditoria e ▪ demonstrar o processo de fechamento do negócio e os contratos envolvidos.
6. Integrar a empresa adquirida	<ul style="list-style-type: none"> ▪ assegurar que todo o valor identificado no processo de aquisição seja, efetivamente, recebido e entregue: <ul style="list-style-type: none"> ▪ pessoas: capital intelectual e de relacionamentos; ▪ infraestrutura; ▪ carteira de clientes; ▪ carteira de fornecedores e ▪ caixa.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BOTREL, Sérgio. *Fusões e aquisições*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível pelo ECLASS)
- SERRA, Ricardo Goulart; WICKERT, Michael. *Valuation: guia fundamental e modelagem em Excel®*. São Paulo: Atlas, 2019. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível pelo ECLASS)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- DAMODARAN, Aswat. *Valuation: como avaliar empresas e escolher as melhores ações*. São Paulo: LTC, 2017.
- LUZIO, Eduardo. *Fusões e aquisições em ato – guia prático: geração e destruição de valor em M&A*. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2020.

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

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e negócios	Gerenciamento de projetos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolver um trabalho em equipe, reunindo os conhecimentos multidisciplinares para elaborar um plano de negócios; ▪ criar um plano de negócios consistente, considerando a correlação de todos os aspectos abordados pelo plano e ▪ desenvolver a habilidade de apresentar e defender um plano para públicos diversos.

METODOLOGIA
<p><i>Workshop</i>: plano de negócios</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Questões fundamentais para a construção de um plano de negócios: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Ambiente externo, ambiente interno e estratégia 1.2. Visão de oportunidade 1.3. Potenciais clientes e tamanho do mercado 1.4. Estágio de desenvolvimento do novo negócio e do mercado 1.5. Proposta de valor 1.6. Modelo de negócio 1.7. Recursos necessários 2. Fontes de financiamento e negociação com investidores/as e demais partes interessadas (<i>stakeholders</i>): <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Sócios/as fundadores/as: habilidades e compromisso com o sucesso do empreendimento 2.2. Investidores/as de risco 2.3. Financiamentos e subvenções 2.4. Possíveis partes interessadas (<i>stakeholders</i>) e seus interesses 3. Elaboração do plano de negócio: <ol style="list-style-type: none"> 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 3.11. Cronogramas

4. Apresentação e defesa do plano
 - 4.1. Apresentação do plano às potenciais partes interessadas (*stakeholders*)

MATERIAL DE APOIO

Serão disponibilizados e discutidos diversos planos de negócio elaborados por equipes de estudantes e por empresas.

AVALIAÇÃO

Os planos de negócio serão construídos em equipes, com orientação do/a Professor/a. Na última aula, as equipes apresentarão e defenderão os seus planos aos/às demais colegas e ao/à Professor/a. O trabalho será avaliado pela qualidade da apresentação e pela consistência do plano.