



MBA EM GESTÃO COMERCIAL  
MBA *Live*

**NOME DO CURSO****MBA em Gestão Comercial****CARGA HORÁRIA****432 horas****ESCOLA CERTIFICADORA****EBAPE****CÓDIGO DO CURSO****LMBAGC\*22\_01****JUSTIFICATIVA DA OFERTA**

Atualmente, a demanda por profissionais capazes de gerenciar ou executar o processo de gestão comercial é constante e crescente. Em um mercado globalizado, exigente e concorrido, e diante da diversidade de ofertas, o consumidor já não é tão fiel a empresas ou marcas. Com isso, empresas que não se adaptam a essa nova conjuntura estão fadadas ao fracasso, pois não basta ter uma marca, um serviço ou um produto ancorado em feitos do passado. Faz-se necessário gerenciar as expectativas e os desejos dos consumidores, ofertando novos produtos e serviços com valor percebido diferenciado.

A gestão comercial é o processo por meio do qual os compromissos de desempenho exigidos de um produto ou serviço são reunidos, avaliados e reconciliados com a capacidade da empresa, levando em conta as necessidades e os interesses de todas as partes relevantes interessadas e garantindo a sua acessibilidade e sustentabilidade. Desse modo, a área comercial, na sua essência, deve cumprir um papel cada vez mais estratégico e alinhado com a missão e os valores das suas empresas. Em geral, quando as empresas, os seus clientes e os próprios profissionais da área não compreendem o papel e o posicionamento da área comercial, não é possível alcançar os resultados esperados e atingir as expectativas de todas as partes relevantes interessadas. Nesse contexto, percebe-se que é de suma importância que os profissionais da área comercial tenham a capacidade de observar e entender as definições estratégicas da empresa, pois nelas estarão as referências das direções a serem seguidas.

Pelas suas características de contemporaneidade e versatilidade, este programa pode ser oferecido em qualquer praça em que haja empresas que precisem comercializar produtos e serviços. No entanto, dada a exigência de formação superior para cursá-lo (não há pré-requisito quanto à origem desta formação), há uma maior concentração de possíveis candidatos nas cidades de médio e grande porte ou naquelas que funcionam como polo regional.

**DESCRIÇÃO DO CURSO**

O **MBA em Gestão Comercial** proporciona um completo conjunto de teorias e ferramentas que permitirão a obtenção de resultados comerciais dentro de princípios éticos e morais, valorizando, de forma permanente, a tomada de decisões que contribuam para o atingimento das metas da organização, sem abrir mão da sua governança, responsabilidade social e ambiental.

Os participantes do **MBA em Gestão Comercial** são estimulados a pensar de maneira sistêmica, de forma a compreenderem a complexidade da função de vendas e a importância da integração

desta com as demais áreas funcionais para a obtenção de bons resultados comerciais de forma permanente e consistente.

### COMPETÊNCIAS DO CURSO

O programa de MBA visa especializar profissionais com competências mais complexas, isto é, com um conjunto de conhecimentos, habilidades e valores exigido pelo mercado de trabalho.

São competências desenvolvidas no curso:

- dimensionar e atribuir responsabilidades bem como acompanhar o desempenho da equipe de vendas;
- construir políticas e estratégias de venda que contemplem e atendam as legislações em vigor;
- planejar ações de *social commerce* integradas com a jornada do cliente da organização;
- avaliar o desempenho dos canais de venda da organização e propor ações de melhoria;
- elaborar previsões de tendências e resultados de venda e
- formular a política comercial da empresa.

### PÚBLICO-ALVO

O **MBA em Gestão Comercial** destina-se a:

- gestores de equipes comerciais interessados em conhecer tendências modernas aplicadas à gestão comercial e, conseqüentemente, em melhorar a qualidade das suas decisões relativas ao processo comercial;
- profissionais ligados às áreas comercial e de vendas de todos os segmentos (consumo, industrial, varejo e serviços) interessados no seu desenvolvimento individual e como time;
- empreendedores e executivos gerais de empresas que pretendam conhecer e extrair mais valor da área comercial das suas organizações e
- profissionais indiretamente ligados à área de vendas (logística, controladoria, finanças, compras e outras análogas) que desejam compreender melhor o impacto da sua área funcional sobre os resultados comerciais das organizações.

### PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

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

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

### METODOLOGIA

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

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

As aulas, mediadas remotamente por ferramentas de videoconferência, são planejadas com aplicação de diferentes de estratégias de aprendizagem, sob a égide das metodologias ativas. Os alunos 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 alunos simularem a vivência de experiências desafiadoras, encorajando-os a aplicar o seu conhecimento à resolução dos desafios propostos.

### AVALIAÇÃO

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

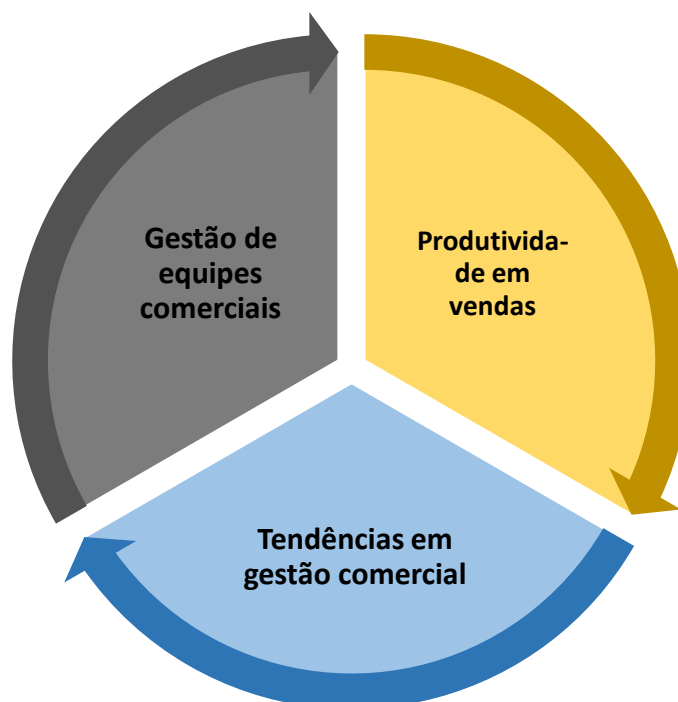
As avaliações construídas pelos professores possuem questões que abordam a aplicabilidade dos conceitos trabalhados em sala a contextos empresariais.

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

### DISCIPLINAS ISENTAS DE PROVA

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

- *Workshop* em *sales analytics*;
- *Workshop* em formulação da política comercial e
- *Workshop* em planejamento de vendas & marketing.



<b>MÓDULOS</b>	
<b>Gestão de equipes comerciais</b>	144 h/a
<b>Produtividade em vendas</b>	144 h/a
<b>Tendências em gestão comercial</b>	144 h/a

<b>MÓDULO 1 – Gestão de equipes comerciais</b>			
<p>Em tempos de algoritmos, neurociências, “<i>hackeamento</i>” humano e outros avanços técnicos e científicos, é preciso analisar o comportamento humano (seja de colaboradores, clientes ou outros <i>stakeholders</i>) sob uma nova perspectiva. Ferramentas de comunicação muito eficazes no passado não atendem mais às demandas do presente, e modelos de liderança consagrados não são mais capazes de garantir a alta performance das equipes. Em um mundo altamente tecnológico, o consumo já não guarda grande semelhança com os modelos clássicos de análise do comportamento do consumidor, muito utilizados em passado recente. Novas técnicas e táticas tanto de abordagem quanto de negociação tem de ser desenvolvidas para fazer frente a um mundo cada vez mais interconectado. É preciso enfrentar essa nova realidade, e isso demanda uma compreensão diferente do ser humano.</p> <p>O módulo <b>Gestão de equipes comerciais</b> do MBA em Gestão Comercial tem por objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ apresentar aos participantes do Programa os fundamentos básicos bem como as modernas técnicas de interação e relacionamento, adequadas a clientes e colaboradores em um ambiente conectado e competitivo, e</li> <li>▪ adequar as práticas comerciais das organizações ao novo ambiente competitivo.</li> </ul>			
<b>DISCIPLINAS</b>			
1.	Administração de vendas	L_M_AV_22-24	24h/a
2.	Liderança de equipes de alto desempenho	L_M_LEAD_21-24	24h/a
3.	Aspectos legais nas relações de consumo	L_M_ALRC_22-24	24h/a
4.	Comunicação interpessoal e corporativa	L_M_CICOR_21-24	24h/a
5.	Negociação e administração de conflitos	L_M_NAC_21-24	24h/a
6.	<i>Workshop</i> em formulação da política comercial	L_M_WFPC_22-24	24h/a

<b>MÓDULO 2 – Produtividade em vendas</b>			
<p>Sabe-se que a administração eficiente de qualquer empresa ou área depende, em muito, da capacidade de “fazer mais com menos recursos”.</p> <p>O módulo <b>Produtividade em vendas</b> do MBA em Gestão Comercial se propõe a discutir como alavancar a produtividade em algumas das mais importantes áreas do composto vendas.</p>			
<b>DISCIPLINAS</b>			
1.	Desenho e gestão integrada de canais de vendas	L_M_DGICV_22-24	24h/a

2.	Finanças para não financeiros	L_M_FNF_21-24	24h/a
3.	Gestão de tributos	L_M_GT_22-24	24h/a
4.	Formação e administração de preços	L_M_FAP_22-24	24h/a
5.	Economia comportamental e tomada de decisão	L_M_ECTD_21-24	24h/a
6.	<i>Workshop em sales analytics</i>	L_M_WSA_22-24	24h/a

### MÓDULO 3 – Tendências em gestão comercial

O objetivo do módulo **Tendências em gestão comercial** do MBA em Gestão Comercial é percorrer um caminho que começa com a reflexão sobre práticas comerciais baseadas em princípios e valores relevantes para a organização e a sociedade em geral para, em seguida, apresentar ferramentas de planejamento, apoio à decisão, implementação e controle de ações comerciais que possam ser consideradas eficazes do ponto de vista comercial e social, além de ambientalmente responsáveis, se analisadas sob a perspectiva mais ampla da sociedade.

A importância da estratégia vem sendo discutida desde a antiguidade clássica. Não há como negar a relevância do tema para gestores de qualquer área funcional. No entanto, muitas organizações ainda não entendem a relevância de conceitos como ética, responsabilidade social, sustentabilidade e governança corporativa. Além disso, muitas delas não são capazes de apoiar os seus modelos de análise e decisão em modernas técnicas de gestão de dados, informações e conhecimento.

### DISCIPLINAS

1.	Gestão de projetos	L_M_GP_21-24	24h/a
2.	<i>E-commerce</i> e internet das coisas	L_M_EIC_22-24	24h/a
3.	<i>Customer experience management</i> e <i>social commerce</i>	L_M_CEMSC_22-24	24h/a
4.	Mídias digitais e vendas	L_M_MDV_22-24	24h/a
5.	<i>Big data</i> para vendas	L_M_BDV_22-24	24h/a
6.	<i>Workshop</i> de planejamento de vendas & marketing	L_M_WPVM_22-24	24h/a

**Módulo: GESTÃO DE EQUIPES COMERCIAIS**

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
1. Administração de vendas	24 h/a

área	subárea
Marketing e Vendas	Gestão Comercial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ liderar e orientar a equipe de vendas na implementação das estratégias e táticas planejadas e aprovadas;</li> <li>▪ dimensionar, atribuir responsabilidades e acompanhar o desempenho da equipe de vendas;</li> <li>▪ desenvolver um modelo de remuneração desafiador e recompensador;</li> <li>▪ acompanhar o desempenho da equipe. e</li> <li>▪ antecipar, mediar e estabelecer parâmetros de desempenho.</li> </ul>

EMENTA
Implementação das estratégias de venda. Planejamento e gestão da força de vendas. Política de remuneração. Supervisão de vendas. Gestão de conflitos, controles e métricas de venda.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ liderar e orientar a equipe de vendas na implementação das estratégias e táticas planejadas e aprovadas;</li> <li>▪ dimensionar, atribuir responsabilidades e acompanhar o desempenho da equipe de vendas;</li> <li>▪ desenvolver um modelo de remuneração desafiador e recompensador;</li> <li>▪ acompanhar o desempenho da equipe e</li> <li>▪ antecipar, mediar e estabelecer parâmetros de desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ implementação das estratégias de vendas;</li> <li>▪ planejamento e gestão da força de vendas;</li> <li>▪ política de remuneração;</li> <li>▪ supervisão de vendas e</li> <li>▪ gestão de conflitos, controles e métricas de venda.</li> </ul>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. Implementação das estratégias de venda</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Identificação das ações necessárias ao alcance dos objetivos</li> <li>1.2 Alinhamento da estratégia, estrutura e cultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ distinguir as estratégias de venda mais adequadas às características de determinada organização e de determinado mercado de atuação e</li> <li>▪ esquematizar um processo de venda, identificando a importância relativa de cada</li> </ul>

<p>1.3 Estratégias de venda e abordagem de mercado</p> <p>1.4 Impacto da opção estratégica sobre o ciclo de venda</p>	<p>etapa do ciclo de venda bem como definindo ações a serem implementadas em cada etapa.</p>
<p><b>2. Planejamento e gestão da força de vendas</b></p> <p>2.1 Planejamento e organização de vendas</p> <p>2.2 Implementação de vendas</p> <p>2.3 Controle de vendas</p> <p>2.4 Métodos de definição do número de vendedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os tipos de organização da força de vendas para decidir a alternativa mais adequada em um contexto organizacional e de mercado, e</li> <li>▪ aplicar ferramentas que orientem e direcionem a decisão quanto ao número de vendedores necessários à empresa.</li> </ul>
<p><b>3. Política de remuneração</b></p> <p>3.1 Elementos da remuneração</p> <p>3.2 Sistemas básicos de remuneração: características, vantagens e desvantagens</p> <p>3.3 Critérios de decisão e aplicação dos sistemas de remuneração</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os elementos constituintes de um sistema de remuneração da força de vendas;</li> <li>▪ identificar os tipos básicos de remuneração da força de vendas;</li> <li>▪ analisar as vantagens, desvantagens e aplicações dos tipos de remuneração e</li> <li>▪ identificar os sistemas de remuneração da força de vendas e definir o mais adequado a determinado contexto organizacional.</li> </ul>
<p><b>4. Supervisão de vendas</b></p> <p>4.1 Papel da supervisão no processo de administração de vendas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os papéis e as responsabilidades da estrutura de supervisão de vendas.</li> </ul>
<p><b>5. Gestão de conflitos, controles e métricas de venda</b></p> <p>5.1 Administração de conflitos</p> <p>5.2 Mecanismos de controle da força de vendas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ criticar a importância da gestão de conflitos, controles e métricas, e</li> <li>▪ aplicar ferramentas que auxiliem nessa gestão.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava. *Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS)
- GOBE, A. C. *et al. Administração de vendas*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. (disponível digitalmente em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS)

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- GAZIRI, L. *A incrível ciência das vendas: os erros que as empresas cometem na gestão de equipes comerciais e as comprovações científicas de como corrigi-los*. São Paulo: Leader, 2016.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de vendas*. São Paulo: Atlas, 2005.
- MOREIRA, Julio Cesar T. *Administração de vendas*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- SPIRO, Rosann; STANTON, William J.; RICH, Gregory A. *Gestão da força de vendas*. 2. ed. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 2018.



DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
2. Liderança de equipes de alto desempenho	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e Pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ liderar equipes de trabalho em ambientes dinâmicos;</li> <li>▪ identificar as principais competências demandadas em si e nos integrantes da equipe;</li> <li>▪ reconhecer e gerir emoções em si e nos membros da equipe;</li> <li>▪ propor, implementar e gerir planos de ação para a criação de um ambiente colaborativo e o exercício da liderança;</li> <li>▪ analisar, interpretar e agir sobre os fatores que influenciam o desempenho do líder e</li> <li>▪ estruturar, implementar e revisar políticas e práticas de desenvolvimento e engajamento dos membros da equipe.</li> </ul>

EMENTA
Conceito e teorias de liderança. Modelos de liderança contingencial. Poder e influência nas organizações. Novos modelos de liderança. Liderança de equipes de alto desempenho. <i>Pipeline</i> de liderança e desenvolvimento de líderes. Líder- <i>coach</i> . Inteligência emocional e competências do líder eficaz.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ liderar equipes de trabalho em ambientes dinâmicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conceito e teorias de liderança e</li> <li>▪ modelos de liderança contingencial.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as principais competências demandadas em si e nos integrantes da equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poder e influência nas organizações.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer e gerir emoções em si e nos membros da equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ inteligência emocional e competências do líder eficaz.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ propor, implementar e gerir planos de ação para a criação de um ambiente colaborativo e o exercício da liderança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ novos modelos de liderança e</li> <li>▪ líder-<i>coach</i>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar, interpretar e agir sobre os fatores que influenciam o desempenho do líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>pipeline</i> de liderança e desenvolvimento de líderes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estruturar, implementar e revisar políticas e práticas de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ liderança de equipes de alto desempenho.</li> </ul>

desenvolvimento e engajamento dos membros da equipe.	
CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Introdução à liderança</b></p> <p>1.1. Conceito e teorias de liderança</p> <p>1.2. Evolução histórica das teorias de liderança</p> <p><b>2. Modelos de liderança contingencial</b></p> <p>2.1. Modelo de Fieldler</p> <p>2.2. Modelo de Hersey e Blanchard</p> <p>2.3. Perfis de liderança de Goleman</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer a importância da liderança;</li> <li>▪ analisar o contexto e a evolução histórica das teorias de liderança e</li> <li>▪ identificar os principais modelos de liderança contingencial: Modelo de Fiedler, Modelo de Hersey e Blanchard, e Modelo de Goleman.</li> </ul>
<p><b>3. Poder e influência</b></p> <p>3.1. Bases do poder</p> <p>3.2. Relações de poder</p> <p>3.3. Influência e táticas de influência</p> <p>3.4. Novos modelos de liderança: lideranças carismática, transformacional e transacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diferenciar liderança de poder e influência;</li> <li>▪ analisar as principais bases de poder e compreender como se desenvolvem as relações de poder;</li> <li>▪ identificar as principais táticas de influência e as suas aplicações e</li> <li>▪ diferenciar os novos modelos de liderança e as suas características.</li> </ul>
<p><b>4. Trabalho em equipe e conceituação de equipes de alto desempenho</b></p> <p><b>5. Gestão de equipes de alto desempenho</b></p> <p>5.1. Papéis da liderança</p> <p>5.2. Delimitação dos papéis dos membros da equipe</p> <p>5.3. Estratégias de comprometimento e <i>team building</i></p> <p><b>6. Avaliação de equipes de alto desempenho</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer o trabalho em equipe como fonte de vantagem competitiva;</li> <li>▪ distinguir grupo, equipe e equipe de alto desempenho;</li> <li>▪ analisar os desafios vinculados à construção de equipes de alto desempenho;</li> <li>▪ identificar as condições que afetam a gestão de equipes de alto desempenho e</li> <li>▪ identificar parâmetros relevantes para avaliar as entregas de equipes de alto desempenho.</li> </ul>
<p><b>7. Pipeline de liderança e desenvolvimento de líderes nas organizações</b></p> <p>7.1. <i>Pipeline</i> de liderança</p> <p>7.2. Líder-<i>coach</i></p> <p>7.3. Desafios da primeira gestão</p> <p><b>8. Inteligência emocional e competências do líder eficaz</b></p> <p>8.1. Inteligência emocional e os seus componentes</p> <p>8.2. Competências do líder eficaz</p> <p>8.3. Delegação e <i>empowerment</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ descrever o <i>pipeline</i> de liderança, analisando a sua importância para o desenvolvimento de lideranças nas organizações;</li> <li>▪ identificar os papéis e responsabilidades do líder;</li> <li>▪ explicar os desafios da primeira gestão e</li> <li>▪ definir inteligência emocional e avaliar as competências do líder eficaz.</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- BLANCHARD, Ken. *Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do 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 a partir do ECLASS)

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- CHARAN, R.; DRODDER, S.; NOEL, J. L. *Pipeline de liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
- GOLEMAN, Daniel. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 2017.
- GOLEMAN, Daniel. *Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

<b>DISCIPLINA</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
3. Aspectos legais nas relações de consumo	24 h/a (carga horária fixa)

<b>área</b>	<b>subárea</b>
Direito	Direito

<b>COMPETÊNCIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar os principais elementos do Direito do Consumidor às relações comerciais;</li> <li>▪ diagnosticar os elementos legais que restringem as transações e operações comerciais e</li> <li>▪ construir políticas e estratégias de venda que contemplem e atendam as legislações em vigor.</li> </ul>

<b>EMENTA</b>
Elementos e formação da relação de consumo. Resoluções alternativas de conflito nas relações de consumo. Vícios e defeitos dos produtos e serviços. Práticas abusivas empresariais. Publicidade enganosa e abusiva e os seus efeitos. Contrato de adesão e cláusulas abusivas. Dever de informação e desvio produtivo do consumidor. Reparação plena dos danos causados e litigância de má-fé do consumidor.

<b>RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA</b>	
<b>competência</b>	<b>ementa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar os principais elementos do Direito do Consumidor às relações comerciais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vícios e defeitos dos produtos e serviços;</li> <li>▪ práticas abusivas empresariais e</li> <li>▪ contrato de adesão e cláusulas abusivas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diagnosticar os elementos legais que restringem as transações e operações comerciais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ elementos e formação da relação de consumo;</li> <li>▪ publicidade enganosa e abusiva e os seus efeitos;</li> <li>▪ contrato de adesão e cláusulas abusivas e</li> <li>▪ dever de informação e desvio produtivo do consumidor.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ construir políticas e estratégias de venda que contemplem e atendam as legislações em vigor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ resoluções alternativas de conflito nas relações de consumo;</li> <li>▪ publicidade enganosa e abusiva e os seus efeitos e</li> <li>▪ reparação plena dos danos causados e litigância de má-fé do consumidor.</li> </ul>

<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO</b>	
<b>tópicos de conteúdo</b>	<b>objetivos de aprendizagem</b>
<b>1. Histórico das relações de consumo</b> 1.1 Papel do Estado na regulamentação das relações de consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as principais fases da evolução do processo de proteção ao consumidor no Brasil.</li> </ul>

1.2 Primórdios ao Código de Defesa do Consumidor (CDC) 1.3 Tipos de direito: direitos difusos, coletivos e individuais homogêneos 1.4 Validade, vigência e eficácia do CDC	
<b>2. Princípios e conceitos</b> 2.1 Consumidor 2.2 Fornecedor 2.3 Produto e serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conceituar consumidor conforme o Código de Defesa do Consumidor;</li> <li>▪ conceituar fornecedor conforme o Código de Defesa do Consumidor e</li> <li>▪ conceituar produto e serviço conforme o Código de Defesa do Consumidor.</li> </ul>
<b>3. Política nacional das relações de consumo</b> 3.1 Objetivos e princípios norteadores 3.2 Execução da política nacional de consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ descrever os objetivos e princípios norteadores da política nacional das relações de consumo e</li> <li>▪ compreender como se dá a execução da política nacional de consumo.</li> </ul>
<b>4. Direitos básicos</b> 4.1 Proteção da vida, saúde e segurança 4.2 Educação e informação 4.3 Proteção contra publicidade enganosa ou abusiva e práticas comerciais condenáveis 4.4 Modificação e revisão das cláusulas contratuais 4.5 Prevenção e reparação de danos individuais e coletivos 4.6 Facilitação da defesa dos seus direitos 4.7. Adequada e eficaz prestação de serviços públicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os direitos básicos do consumidor e</li> <li>▪ avaliar os impactos dos direitos básicos do consumidor nas decisões comerciais.</li> </ul>
<b>5. Ética</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar o conceito de ética.</li> </ul>
<b>6. Responsabilidade civil</b> 6.1 Responsabilidade subjetiva e objetiva 6.2 Responsabilidade civil pelo fato e pelo vício do produto ou serviço 6.3 Decadência e prescrição 6.4 Responsabilidade civil no relacionamento jurídico eletrônico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar a responsabilidade civil e</li> <li>▪ identificar a ocorrência da responsabilidade civil.</li> </ul>
<b>7. Prevenção e reparação de danos</b> 7.1 Reparação de danos materiais e morais 7.2 Responsabilidade solidária	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as necessidades de prevenção e reparação de danos decorrentes da responsabilidade civil.</li> </ul>
<b>8. Decreto 7962/13 e aplicação nas relações de consumo</b> 8.1 Disposições sobre a contratação no comércio eletrônico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ descrever as principais disposições estabelecidas pelo Decreto 7.962/13 nas relações de consumo existentes no comércio eletrônico.</li> </ul>
<b>9. Regulamentação e marketing para crianças e para adultos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar aspectos regulatórios do marketing para crianças e para adultos.</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- LIMA, Marcos Cesar; SOARES, Fabio Lopes. *Aspectos legais nas relações de consumo*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2020. (disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS)
- MAMEDE, Gladston. *Manual de direito empresarial*. Rio de Janeiro: GEN, 2020. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS)
- THEODORO JÚNIOR, Humberto. *Direitos do consumidor*. 10. ed. Rio de Janeiro: GEN, 2020. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS)

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- FARIA, José Eduardo. *Direito e globalização econômica*. São Paulo: Malheiros, 2010.
- FORGIONI, Paula Andrea. *Contratos de Distribuição*. São Paulo: RT, 2008.
- LISBOA, Roberto Senise. *Responsabilidade civil nas relações de consumo*. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MARQUES, Cláudia Lima. *Contratos no código do consumidor*. São Paulo: RT, 2014.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
4. Comunicação interpessoal e corporativa	24h/a (carga horária fixa)

área	subárea
Estratégia e Negócios	Comunicação

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar técnicas de comunicação verbal e não verbal em situações inerentes à rotina corporativa, incluindo apresentações em público, condução de reuniões, fornecimento de <i>feedback</i>, etc.;</li> <li>▪ usar, de forma assertiva, a comunicação intrapessoal e interpessoal, demonstrando inteligência emocional para alcançar os resultados desejados;</li> <li>▪ dominar aspectos ligados à tecnologia que contribuam para uma comunicação mais eficiente e</li> <li>▪ criar valor por meio de processos de comunicação corporativa que propiciem uma efetiva gestão do relacionamento com os diversos <i>stakeholders</i>.</li> </ul>

EMENTA
Comunicação humana: elementos, tipos e objetivos. Etapas do processo lógico de comunicação. Barreiras à comunicação humana. Novas abordagens e tendências em comunicação. Comunicação e tecnologia. Comunicação interpessoal. Técnicas de apresentação. Comunicação corporativa e seus objetivos.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar técnicas de comunicação verbal e não verbal em situações inerentes à rotina corporativa, envolvendo apresentações em público, condução de reuniões, fornecimento de <i>feedback</i>, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ comunicação humana: elementos, tipos e objetivos;</li> <li>▪ etapas do processo lógico de comunicação e</li> <li>▪ comunicação interpessoal: técnicas de apresentação.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ usar, de forma assertiva, a comunicação intrapessoal e interpessoal, demonstrando inteligência emocional para alcançar os resultados desejados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ barreiras à comunicação humana e</li> <li>▪ novas abordagens e tendências em comunicação.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dominar aspectos ligados à tecnologia que contribuam para uma comunicação mais eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ comunicação e tecnologia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ criar valor por meio de processos de comunicação corporativa que propiciem uma efetiva gestão do relacionamento com os diversos <i>stakeholders</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ comunicação corporativa e seus objetivos.</li> </ul>

<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO</b>	
<b>tópicos de conteúdo</b>	<b>objetivos de aprendizagem</b>
<p><b>1. Comunicação humana</b></p> <p>1.1. Elementos: fonte, mensagem, canal e receptor</p> <p>1.2. Tipos: verbal e não verbal, unidirecional ou bidirecional, direta ou indireta, interpessoal ou de massa, pessoal ou profissional</p> <p>1.3. Objetivos: informar, persuadir e entreter</p> <p><b>2. Etapas do processo de comunicação</b></p> <p>2.1. Desenvolvimento, codificação e envio</p> <p>2.2. Decodificação e compreensão da mensagem</p> <p>2.3. Retroação</p> <p><b>3. Barreiras à comunicação humana</b></p> <p>3.1. Barreiras físicas</p> <p>3.2. Barreiras pessoais</p> <p>3.3. Barreiras semânticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os elementos, tipos e objetivos da comunicação humana;</li> <li>▪ avaliar as etapas do processo lógico de comunicação e adotar ações para aumentar a eficácia do processo e</li> <li>▪ analisar as principais barreiras à comunicação e adotar ações para minimizar os seus efeitos.</li> </ul>
<p><b>4. Novas abordagens e tendências em comunicação</b></p> <p>4.1. Comunicação em grupo</p> <p>4.2. <i>Storytelling</i></p> <p><b>5. Comunicação, tecnologia e globalização</b></p> <p>5.1. Novas tecnologias de comunicação</p> <p>5.2. Comunicação em ambiente global</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar a comunicação em grupo e as suas diferenças em relação à comunicação interpessoal;</li> <li>▪ conhecer o <i>storytelling</i> e as suas aplicações e</li> <li>▪ reconhecer os impactos das novas tecnologias de comunicação e da globalização sobre a comunicação nas organizações.</li> </ul>
<p><b>6. Comunicação interpessoal</b></p> <p><b>7. Técnicas de apresentação</b></p> <p>7.1. Estrutura: abertura, desenvolvimento e conclusão</p> <p>7.2. Conteúdo: objetivo e público</p> <p>7.3. Planejamento: recursos, técnicas, tempo disponível, local e avaliação</p> <p><b>8. Técnicas de apresentação: exercícios práticos</b></p> <p>8.1. Respiração</p> <p>8.2. Posicionamento</p> <p>8.3. Gestos e postura</p> <p>8.4. Voz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os principais elementos de uma apresentação bem estruturada e planejada;</li> <li>▪ aplicar técnicas que melhorem a qualidade das suas apresentações pessoais;</li> <li>▪ aplicar técnicas de apresentação relativas à respiração, ao posicionamento, aos gestos, à postura e à voz, e</li> <li>▪ avaliar as suas apresentações e identificar oportunidades de melhoria.</li> </ul>
<p><b>9. Comunicação corporativa</b></p> <p>9.1. Comunicação interna</p> <p>9.2. Comunicação com consumidores</p> <p>9.3. Comunicação com investidores e governo</p> <p><b>10. Comunicação interna</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar os elementos e o papel da comunicação corporativa e</li> <li>▪ identificar os objetivos e as formas de comunicação interna assim como a sua importância.</li> </ul>



10.1. Importância 10.2. Mecanismos 10.3. Papel da área de RH	
--	--

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CORDEIRO, Rafaela Queiroz Ferreira *et al.* *Teorias da comunicação*. Revisão técnica: Deivison Moacir Cezar de Campos. Porto Alegre: Sagah, 2017. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS)
- TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. *Comunicação empresarial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS)

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ANDERSON, Chris. *TED talks: o guia oficial do TED para falar em público*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2016.
- ARRUDA, Rafael. *Comunicação inteligente e storytelling: para alavancar negócios e carreira*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- DEL PRETTE, Zilda A. P.; DEL PRETTE, Almir. *Competência social e habilidades sociais: manual teórico-prático*. Petrópolis: Vozes, 2018.
- KUNSCH, M. K. (org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
5. Negociação e administração de conflitos	24h/a

área	subárea
Liderança e Pessoas	Liderança

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

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

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

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar técnicas, estratégias e táticas de negociação adotadas pelos diferentes interlocutores, percebendo as suas intenções.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aspectos conceituais, relacionais e culturais de uma negociação;</li> <li>▪ técnicas, estratégias e táticas da negociação e</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ negociar de forma estratégica, realizando o planejamento detalhado das ações e o mapeamento sistemático dos diferentes interlocutores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tipos e etapas da negociação.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar o repertório de técnicas contemporâneas de negociação e de resolução de conflitos à rotina das relações corporativas, agilizando a tomada de decisão e melhorando os resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ abordagens multidisciplinares e contemporâneas da gestão de conflitos e da negociação nas organizações;</li> <li>▪ comunicação, persuasão e superação de impasses na negociação;</li> <li>▪ comunicação não violenta na negociação e</li> <li>▪ negociação, mediação de conflitos e tomada de decisão.</li> </ul>

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

<b>tópicos de conteúdo</b>	<b>objetivos de aprendizagem</b>
<p><b>1. Gestão de conflitos</b></p> <p>1.1. Diferentes tipos de conflito</p> <p>1.2. Causas, impactos e consequências dos conflitos</p> <p>1.3. Técnicas de gestão de conflitos e critérios de utilização</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diagnosticar os diferentes tipos de conflito e as suas causas;</li> <li>▪ identificar os impactos e consequências dos conflitos nas organizações e</li> <li>▪ aplicar técnicas de gestão de conflitos.</li> </ul>
<p><b>2. Aspectos substantivos da negociação</b></p> <p>2.1. Tipos de negociação: distributiva e integrativa</p> <p>2.2. Estilos de negociação</p> <p>2.3. Etapas do processo de negociação</p> <p>2.4. Estratégias e táticas da negociação</p> <p>2.5. Diferentes abordagens de negociação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diferenciar os tipos e estilos de negociação e aplicar, adequadamente, as técnicas necessárias;</li> <li>▪ identificar as etapas de um processo de negociação;</li> <li>▪ conhecer as estratégias e táticas mais utilizadas na negociação bem como os critérios para definição de aplicação;</li> <li>▪ analisar, criticamente, o seu desempenho em negociações, sob os pontos de vista comportamental, ético e técnico;</li> <li>▪ identificar as abordagens de negociação, com as suas respectivas vantagens e desvantagens, e</li> <li>▪ identificar os princípios das negociações baseadas no modelo de Harvard.</li> </ul>

<p><b>3. Comunicação, persuasão e superação de impasses</b></p> <p>3.1. Processo de comunicação 3.2. Técnica da escuta ativa 3.3. Técnicas de persuasão 3.4. Mapeamento: técnica das perguntas 3.5. Comunicação não verbal: linguagem corporal e leitura do ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ apresentar argumentação adequada como forma de atingir objetivos;</li> <li>▪ aplicar a técnica da escuta ativa para superação de impasses e objeções;</li> <li>▪ demonstrar como a habilidade da comunicação verbal e não verbal pode impactar, de forma positiva ou negativa, o processo de negociação e aplicar a capacidade de argumentação e persuasão para influenciar negociadores.</li> </ul>
<p><b>4. Aspectos culturais e relacionais nas negociações e na gestão de conflitos</b></p> <p>4.1. Aspectos culturais e relacionais 4.2. Comunicação não violenta (CNV) 4.3. Mediação na resolução de conflitos 4.4. Negociação e tomada de decisão</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer a influência da questão cultural nas negociações e na gestão de conflitos;</li> <li>▪ reconhecer a importância das relações e das emoções no processo de negociação;</li> <li>▪ reconhecer o papel da comunicação não violenta (CNV) e dos processos de mediação na solução de conflitos e</li> <li>▪ identificar métodos adequados de tomada de decisão em processos de negociação e resolução de conflitos.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MARTINELLI, Dante; ALMEIDA, Ana Paula, BANDOS, Melissa. *Negociação e solução de conflitos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS)
- SPINOLA, Ana Tereza Schlaepfer; DUZER, Yann. *Negociação e administração de conflitos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018. (disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS)

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

<b>DISCIPLINA</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
6. <i>Workshop</i> em formulação da política comercial	24 h/a

<b>área</b>	<b>subárea</b>
Marketing e vendas	Gestão comercial

<b>COMPETÊNCIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ formular a política comercial de uma empresa e</li> <li>▪ apresentar a política comercial de uma empresa.</li> </ul>

<b>EMENTA</b>
Diagnóstico da atuação comercial da empresa. Principais etapas da formulação da política comercial. Elaboração da política comercial. Apresentações da política comercial da empresa.

<b>RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA</b>	
<b>competência</b>	<b>ementa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ formular a política comercial de uma empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diagnóstico da atuação comercial da empresa;</li> <li>▪ principais etapas da formulação da política comercial e</li> <li>▪ elaboração da política comercial.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ apresentar a política comercial de uma empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ apresentações da política comercial da empresa.</li> </ul>

<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO</b>	
<b>tópicos de conteúdo</b>	<b>objetivos de aprendizagem</b>
<b>1. Diagnóstico da atuação comercial da empresa</b> 1.1 Mercados e segmentos de atuação 1.2 Clientes 1.3 Canais de distribuição 1.4 Posição competitiva 1.5 Indicadores de performance comercial e financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ realizar o diagnóstico comercial para compreender a maneira como a empresa atua comercialmente;</li> <li>▪ identificar o tamanho do mercado de atuação: vendas, participação de mercado, número de clientes ativos e inativos;</li> <li>▪ identificar a estrutura organizacional da equipe de vendas e</li> <li>▪ avaliar a representatividade e os custos dos canais de distribuição, índices de retenção, NPS, ROS, etc.</li> </ul>
<b>2. Etapas da formulação da política comercial</b> 2.1 Missão e visão 2.2 Princípios das ações comerciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ formular a política comercial da empresa;</li> <li>▪ identificar as políticas comerciais formalizadas (ou praticadas) e</li> </ul>

2.3 Pressupostos básicos da política comercial 2.4 Segmentos prioritários de atuação 2.5 Objetivos comerciais macro 2.6 Definição da política de distribuição 2.7 Definição da política de divisão dos territórios de venda 2.8 Definição da política de preços 2.9 Política de recursos humanos – área comercial 2.10 Administração e controle de vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ selecionar as políticas formalizadas que precisam ser aprimoradas ou mesmo incorporadas à empresa.</li> </ul>
<b>3 Elaboração da política comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ elaborar o <i>Manual de política comercial para a empresa</i> com todas as etapas, considerando as diretrizes comerciais existentes na empresa.</li> </ul>
<b>4 Apresentação da política comercial da empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ trocar experiências, habilidades e conhecimentos por meio do compartilhamento das apresentações realizadas por toda a turma.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- FUTRELL, Charles M. *Vendas: o guia completo passo a passo para o relacionamento rentável e duradouro com o cliente*. 12. ed. São Paulo: AMGH, 2014. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS)
- GOBE, A. C. *et al. Administração de vendas*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. (disponível digitalmente em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS)

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BOECHAT, Marcelo Nascimento. *Gestão de vendas e política comercial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.
- COBRA, Marcos. *Administração de vendas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

**Módulo: PRODUTIVIDADE EM VENDAS**

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
7. Desenho e gestão integrada de canais de vendas	24 h/a

área	subárea
Marketing e Vendas	Gestão Comercial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar a estrutura de canal (direto <i>versus</i> indireto) mais adequada a uma organização;</li> <li>▪ propor um desenho de canais (níveis e tipos de intermediário) a partir da avaliação do ambiente de negócios da organização, dos objetivos e dos demais direcionadores da estratégia de marketing da empresa;</li> <li>▪ organizar os fluxos de marketing e responsabilidades dos canais a partir da estrutura de canal definida;</li> <li>▪ identificar as principais fontes de conflito entre os canais da organização, para a definição de um plano de administração de conflitos;</li> <li>▪ coordenar as demais atividades de marketing (ações de produtos, preços e comunicação) na gestão dos canais da organização e</li> <li>▪ avaliar o desempenho dos canais da organização e propor ações de melhoria.</li> </ul>

EMENTA
Canal de vendas. Tipos de intermediário. Fluxos de canal. Desenho de canal. Gestão de canal. Conflitos de canal. Ações comerciais direcionadas aos canais. <i>Trade marketing</i> .

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar a estrutura de canal (direto Tipos de direito: difusos, coletivos e individuais homogêneos <i>versus</i> indireto) mais adequada a uma organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ canal de vendas e</li> <li>▪ tipos de intermediário.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ propor um desenho de canais (níveis e tipos de intermediário) a partir da avaliação do ambiente de negócios da organização, dos objetivos e demais direcionadores da estratégia de marketing da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tipos de intermediário e</li> <li>▪ desenho de canal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ organizar os fluxos de marketing e responsabilidades dos canais a partir da estrutura de canal definida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fluxos de canal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as principais fontes de conflito entre os canais da organização, para a definição de um plano de administração de conflitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gestão de canal e</li> <li>▪ conflitos de canal.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ coordenar as demais atividades de marketing (ações de produtos, preços e comunicação) na gestão dos canais da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ações comerciais direcionadas aos canais e</li> <li>▪ <i>trade marketing</i>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar o desempenho dos canais da organização e propor ações para melhorias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gestão de canal.</li> </ul>

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. Conceito de canal de vendas</b></p> <p>1.1 Papel e importância dos canais de venda</p> <p>1.2 Canal de vendas e vantagem competitiva</p> <p>1.3 Ambiente atual dos canais de venda</p> <p>1.4 Especialização, divisão do trabalho e eficiência contatual</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar a importância da estratégia de canal e</li> <li>▪ avaliar a capacidade de o canal gerar vantagem competitiva para a empresa.</li> </ul>
<p><b>2. Tipos de intermediário e fluxos de canal</b></p> <p>2.1 Atacadistas: características, tipos e funções</p> <p>2.2 Varejistas: características, tipos e funções</p> <p>2.3 Distribuidores e agentes facilitadores: características, tipos e funções</p> <p>2.4 Fluxos de canal (produto, negociação, propriedade, informação e promoção)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diferenciar os membros do canal de vendas;</li> <li>▪ identificar as funções típicas de cada canal de vendas e</li> <li>▪ avaliar os impactos dos fluxos de canal sobre os respectivos membros, identificando os membros mais adequados à sua execução.</li> </ul>
<p><b>3. Desenho de canal</b></p> <p>3.1 Reconhecimento da necessidade</p> <p>3.2 Definição dos objetivos</p> <p>3.3 Especificação das tarefas</p> <p>3.4 Desenvolvimento de alternativas</p> <p>3.5 Avaliação das variáveis que afetam a estrutura de canal</p> <p>3.6 Escolha da estrutura mais adequada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ organizar uma estrutura de canal utilizando critérios de decisão sobre o nível de canal, a estrutura e a responsabilidade pelas tarefas.</li> </ul>
<p><b>4. Gestão de canal e conflito de canais</b></p> <p>4.1 Seleção dos membros do canal</p> <p>4.2 Motivação dos membros do canal</p> <p>4.3 Avaliação dos membros do canal</p> <p>4.4 Conflito <i>versus</i> competição</p> <p>4.5 Causas do conflito</p> <p>4.6 Administração do conflito</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar as práticas de seleção, motivação e avaliação dos membros do canal adotadas por uma empresa, identificando oportunidades de melhoria;</li> <li>▪ identificar causas de conflito de canal e</li> <li>▪ adotar ações para a administração de conflitos.</li> </ul>
<p><b>5. Ações comerciais direcionadas aos canais e <i>trade marketing</i></b></p> <p>5.1 Ações de preço na gestão do canal</p> <p>5.2 Ações de comunicação na gestão do canal</p> <p>5.3 Ações de produto na gestão do canal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar ações de marketing que afetam a gestão e o relacionamento com os membros do canal e</li> <li>▪ discutir o conceito de <i>trade marketing</i>.</li> </ul>



**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- COUGHLAN, Anne T. *et al. Canais de marketing*. 7. ed. São Paulo: Person, 2012. (disponível na biblioteca **Pearson**, acessível a partir do ECLASS)
- ROSENBLOOM, Bert. *Canais de marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Cengage, 2015. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS)

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- GUISSONI, L. A.; DANDREA, R. *Trade marketing*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 4.0*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- ROCCATO, Pedro Luiz. *O grande livro de canais de vendas*. São Paulo: Portal do Canal, 2017.
- ROCCATO, Pedro Luiz. *Venda + valor aplicada a canais de vendas e distribuição*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

<b>DISCIPLINA</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
8. Finanças para não financeiros	24h/a

<b>área</b>	<b>subárea</b>
Economia e Finanças	Finanças

<b>COMPETÊNCIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar os conceitos financeiro e econômico ao processo de criação de valor;</li> <li>▪ aplicar o conceito de juros compostos à realidade dos negócios;</li> <li>▪ avaliar o fluxo de caixa de um projeto de investimento e a sensibilidade às mudanças nas suas variáveis;</li> <li>▪ analisar a viabilidade econômico-financeira de um projeto de investimento, levando em conta o risco e o valor de uma oportunidade e</li> <li>▪ interpretar resultados passados para melhoria da tomada de decisão em relação ao futuro (análise contábil e de custos).</li> </ul>

<b>EMENTA</b>
<p>Conceito de finanças. Processo de criação de riqueza nas organizações. Noções gerais de contabilidade e uso dos indicadores de desempenho. Uso da Matemática Financeira como instrumento de medição de valor. Fluxo de caixa. Métodos de avaliação de projetos de investimento. Contabilidade gerencial e análise de custos.</p>

<b>RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA</b>	
<b>competência</b>	<b>ementa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar os conceitos financeiro e econômico ao processo de criação de valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conceito de finanças;</li> <li>▪ processo de criação de riqueza nas organizações e</li> <li>▪ noções gerais de contabilidade e uso dos indicadores de desempenho.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar o conceito de juros compostos à realidade dos negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ uso da Matemática Financeira como instrumento de medição de valor.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar o fluxo de caixa de um projeto de investimento e a sensibilidade às mudanças nas suas variáveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fluxo de caixa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar a viabilidade econômico-financeira de um projeto de investimento, levando em conta o risco e o valor de uma oportunidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ métodos de avaliação de projetos de investimento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ interpretar resultados passados para melhoria da tomada de decisão em relação ao futuro (análise contábil e de custos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ contabilidade gerencial e análise de custos.</li> </ul>

<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO</b>	
<b>tópicos de conteúdo</b>	<b>objetivos de aprendizagem</b>
<p><b>1. Conceito de finanças</b>                      1.1 Objetivos da gestão financeira                      1.2 Definição de lucro e processo de criação de riqueza</p> <p><b>2. Fundamentos da contabilidade</b>                      2.1 Demonstrativos financeiros básicos                      2.1.1 Balanço patrimonial                      2.1.2 Demonstração de fluxo de caixa                      2.1.3 DRE                      2.2 Indicadores de gestão financeira                      2.2.1 Liquidez, endividamento, lucratividade e retorno                      2.2.2 ROI, ROE e Ebitda</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os objetivos da gestão financeira;</li> <li>▪ reconhecer como a administração financeira afeta os resultados da gestão empresarial;</li> <li>▪ identificar os demonstrativos financeiros básicos e</li> <li>▪ extrair dos demonstrativos contábeis informações básicas acerca da saúde e do desempenho financeiro de uma empresa.</li> </ul>
<p><b>3. Taxa de juros e valor do dinheiro no tempo</b>                      3.1 Juros simples e juros compostos                      3.2 Taxas de juros nominais, efetivas e equivalentes</p> <p><b>4. Fluxo de caixa de um projeto de investimento</b>                      4.1 Investimento                      4.2 Custos operacionais                      4.3 Despesas                      4.4 Receitas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer o conceito e o impacto da variação do valor do dinheiro ao longo do tempo;</li> <li>▪ calcular e aplicar as taxas de juros nominais, efetivas e equivalentes;</li> <li>▪ reconhecer a estrutura de um fluxo de caixa e</li> <li>▪ dimensionar o fluxo de caixa de um projeto de investimento.</li> </ul>
<p><b>5. Métodos de avaliação de projetos de investimento</b>                      5.1 Taxa de atratividade                      5.2 <i>Payback</i> simples e descontado                      5.3 Valor presente líquido (VPL)                      5.4 Taxa interna de retorno (TIR e TIRM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar as características de um projeto de investimento;</li> <li>▪ avaliar as limitações de um projeto de investimento e</li> <li>▪ aplicar os métodos e técnicas de avaliação de projetos de investimento.</li> </ul>
<p><b>6. Contabilidade gerencial</b>                      6.1 Comparação entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial</p> <p><b>7. Conceitos e classificação de custos</b>                      7.1 Conceito de gastos, custos, despesas, investimentos e perdas                      7.2 Custos diretos ou indiretos                      7.3 Custos fixos, variáveis e semivariáveis</p> <p><b>8. Métodos de custeio</b>                      8.1 Características do custeio por absorção                      8.2 Características do custeio baseado em atividades                      8.3 Características do custeio variável</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os objetivos da contabilidade de custos;</li> <li>▪ reconhecer as principais nomenclaturas da contabilidade de custos e</li> <li>▪ comparar os métodos de custeio por absorção, variável e ABC.</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu. *Contabilidade gerencial: ferramentas para melhoria de desempenho empresarial*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2018. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS)
- PUCCINI, Abelardo de Lima. *Matemática financeira: objetiva e aplicada*. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS)

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- GALDI, Fernando Caio; BARRETO, Eric; FLORES, Eduardo Flores. *Contabilidade de instrumentos financeiros: IFRS 9 – CPC 48*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- LUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. *Curso de contabilidade para não contadores: para as áreas de administração, economia, direito e engenharia*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

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

área	subárea
Economia e Finanças	Tributos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ interpretar o sistema tributário em vigor;</li> <li>▪ identificar tributos e calcular a sua incidência sobre receita, preço e lucro, e</li> <li>▪ escolher o melhor regime de tributação.</li> </ul>

EMENTA
Sistema tributário brasileiro. Tributos incidentes no faturamento. Regimes de tributação, real, presumido e Simples Nacional. Tributos e contribuições sobre faturamento e lucro. Imposto sobre a renda da pessoa jurídica.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ interpretar o sistema tributário em vigor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sistema tributário brasileiro.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar tributos e calcular a sua incidência sobre receita, preço e lucro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tributos incidentes no faturamento;</li> <li>▪ tributos e contribuições sobre faturamento e lucro, e</li> <li>▪ imposto sobre a renda da pessoa jurídica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ escolher o melhor regime de tributação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ regimes de tributação, real, presumido e Simples Nacional.</li> </ul>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. Sistema tributário brasileiro</b> 1.1 Competência para criar tributos e limites do poder do Estado para tributar 1.2 Conceito de tributos 1.3 Principais espécies de tributo: impostos, taxas e contribuições 1.4. Obrigações tributárias: principal e acessória 1.5 Elementos fundamentais para criação e majoração dos tributos: fato gerador, contribuinte e base de cálculo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ descrever a estrutura do sistema tributário nacional e</li> <li>▪ descrever as normas gerais da legislação tributária.</li> </ul>

1.6 Lançamento e espécies de extinção do crédito tributário	
<p><b>2. Tributos incidentes no faturamento</b></p> 2.1 Fato gerador, base de cálculo e alíquotas dos tributos na comercialização de produtos e mercadorias, e na prestação de serviços 2.2 Inclusão dos tributos no preço de venda dos produtos quando o destinatário é outro comerciante ou um consumidor final 2.3 Regime da substituição tributária do ICMS 2.4 Principais possibilidades de aproveitamento de créditos no sistema não cumulativo dos tributos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ calcular a incidência dos tributos no faturamento das empresas;</li> <li>▪ diferenciar elisão e evasão fiscal, e</li> <li>▪ calcular os impostos sobre a receita na formação de preço.</li> </ul>
<p><b>3. Tributos incidentes sobre o lucro</b></p> 3.1 Fato gerador: disponibilidade jurídica e econômica de rendas, proventos de qualquer natureza e acréscimos patrimoniais 3.2 Formas de tributação pelo imposto sobre a renda da pessoa jurídica (IRPJ) e pela contribuição social sobre o lucro líquido (CSLL) nos regimes do lucro real, lucro presumido e Simples Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ calcular a incidência dos tributos no lucro das empresas e</li> <li>▪ identificar as formas de tributação sobre o lucro.</li> </ul>
<p><b>4. Análises: lucro real, lucro presumido, Simples Nacional e forma de distribuição de lucros</b></p> 4.1 Exigências fundamentais na adoção do regime do lucro real 4.2 Vantagens e desvantagens do lucro real em relação ao regime do lucro presumido 4.3 Tributos unificados no Simples Nacional e tributos não inclusos 4.4 Situações societárias e atividades impeditivas na adoção do Simples Nacional 4.5 Comparação gerencial entre o Simples Nacional e o lucro presumido 4.6 Forma de distribuição de lucros: pagamento de pró-labore, gratificações e juros sobre capital próprio 4.7 Vantagens legais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diferenciar, gerencialmente, os regimes de tributação e</li> <li>▪ analisar criticamente as questões lícitas para evitar, reduzir ou postergar a carga tributária nas atividades empresariais.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ANDRADE FILHO, Edmar Oliveira. *Imposto de renda das empresas*: inclui contribuições sobre o lucro e as receitas devidas pelas empresas. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- MACHADO, Paulo Sérgio; CASTRO, Rodolfo. *Gestão de tributos*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017. (disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS)

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- BORGES, Humberto Bonavides. *Planejamento tributário: IPI, ICMS, ISS e IR: racionalidade de procedimentos fiscais e questões avançadas no universo da governança corporativa*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- PEGAS, Paulo Henrique. *Manual de contabilidade tributária*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- YOUNG, Lúcia Helena Briski. *Planejamento tributário. fusão, cisão e incorporação*. 8. ed. Curitiba: Juruá, 2014.

<b>DISCIPLINA</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
10. Formação e administração de preços	24 h/a (carga horária fixa)

<b>área</b>	<b>subárea</b>
Marketing e Vendas	Gestão Comercial

<b>COMPETÊNCIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejar a política de preços contemplando a sua interseção com os diversos aspectos relacionados às áreas de gestão, marketing, finanças, custos e tributação;</li> <li>▪ relacionar as estratégias de posicionamento de preços utilizadas pelas empresas com os tipos de mercado e as percepções de valor dos seus clientes;</li> <li>▪ demonstrar os efeitos da alocação de custos e tributos na precificação e na competitividade das empresas e</li> <li>▪ interpretar os efeitos dos prazos e custos financeiros na formação dos preços e o seu impacto no capital de giro.</li> </ul>

<b>EMENTA</b>
<p>Papel do preço na estratégia comercial. Ambiente de negócios. Estratégia competitiva e objetivos empresariais. Influência dos fatores mercadológicos sobre a decisão de preços. Importância dos custos na formação do preço. Impacto dos custos financeiro e tributário sobre o preço. Métodos de definição de preços. Políticas e administração de preços.</p>

<b>RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA</b>	
<b>competência</b>	<b>ementa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejar a política de preços contemplando a sua interseção com os diversos aspectos relacionados às áreas de gestão, marketing, finanças, custos e tributação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ papel do preço na estratégia comercial e</li> <li>▪ ambiente de negócios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relacionar as estratégias de posicionamento de preços utilizadas pelas empresas com os tipos de mercado e as percepções de valor dos seus clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estratégia competitiva e objetivos empresariais e</li> <li>▪ influência dos fatores mercadológicos sobre a decisão de preços.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ demonstrar os efeitos da alocação de custos e tributos na precificação e na competitividade das empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ importância dos custos na formação do preço e</li> <li>▪ impacto dos custos financeiro e tributário sobre o preço.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ interpretar os efeitos dos prazos e custos financeiros na formação dos preços e o seu impacto no capital de giro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ métodos de definição de preços e</li> <li>▪ políticas e administração de preços.</li> </ul>



<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO</b>	
<b>tópicos de conteúdo</b>	<b>objetivos de aprendizagem</b>
<p><b>1. Aspectos estratégicos e mercadológicos do preço</b></p> <p>1.1 Avaliação e desempenho da política de preços</p> <p>1.2 Gestão estratégica de preços</p> <p>1.3 Política e estratégia de preços</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar a importância da decisão de preço para o sucesso da estratégia comercial;</li> <li>▪ reconhecer o significado do preço para o comprador e o seu comportamento de consumidor;</li> <li>▪ analisar os diferentes impactos do preço sobre as diversas estratégias empresariais;</li> <li>▪ identificar os fatores mercadológicos que influenciam a decisão de preço e</li> <li>▪ apontar as estratégias de precificação mais comuns em situações específicas de mercado.</li> </ul>
<p><b>2. Posicionamento e formação de preço</b></p> <p>2.1 Tipos de mercado e características da precificação</p> <p>2.2 Elasticidade da demanda</p> <p>2.3 Valor percebido</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as principais estratégias de posicionamento na formação de preços;</li> <li>▪ dimensionar o impacto dos diferentes tipos de mercado sobre as estratégias de precificação;</li> <li>▪ calcular a elasticidade da demanda e</li> <li>▪ calcular o impacto do valor percebido sobre a estratégia de formação de preços.</li> </ul>
<p><b>3. Estrutura e formação de preços</b></p> <p>3.1 Dados e elementos necessários</p> <p>3.2 Estruturação</p> <p>3.3 Preços para o mercado externo</p> <p>3.4 Preços intercompanhia ou de transferência</p> <p>3.5 Preço e custo financeiro</p> <p>3.6 Preço à vista</p> <p>3.7 Preço a prazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar diferentes métodos de definição de preços e</li> <li>▪ definir as políticas de preço mais adequadas a determinado contexto empresarial.</li> </ul>
<p><b>4. Planejamento e avaliação de decisões</b></p> <p>4.1 Relações custo-volume-lucro</p> <p>4.2 Avaliação de decisões</p> <p>4.3 Indicadores de resultado e de desempenho</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender como decisões podem afetar as relações custo-volume-lucro e</li> <li>▪ interpretar os indicadores de resultado e de desempenho.</li> </ul>

<b>BIBLIOGRAFIA BÁSICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ BERNARDI, Luis Antonio. <i>Formação de preços: estratégias, custos e resultados</i>. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017. (disponível em <b>Minha Biblioteca</b>, acessível a partir do ECLASS)</li> <li>▪ CARNEIRO, Jorge; SAITO, Claudio S.; AZEVEDO, Hélio M.; CARVALHO, Luis Celso. <i>Formação e administração de preços</i>. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018. (disponível em <b>Meus e-books</b>, acessível a partir do ECLASS)</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- ASSEF, Roberto. *Gerência de preços*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- ASSEF, Roberto. *Guia prático de formação de preços: aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e médias empresas*. 5. ed. Rio de Janeiro: Digitaliza Brasil, 2020.
- NAGLE, Thomas T. *Estratégia e táticas de preço*. São Paulo: Pearson, 2008.

<b>DISCIPLINA</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
11. Economia comportamental e tomada de decisão	24h/a (carga horária fixa)

<b>área</b>	<b>subárea</b>
Liderança e Pessoas	Liderança

<b>COMPETÊNCIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar os conceitos da Economia Comportamental aos processos de tomada de decisão nas organizações;</li> <li>▪ aplicar os aspectos comportamentais de percepção e os seus vieses aos processos de tomada de decisão;</li> <li>▪ aplicar processos de tomada de decisão nas organizações, incluindo modelagem e sistemas de apoio e</li> <li>▪ planejar processos de tomada de decisão sob risco e incerteza tanto no âmbito individual quanto em grupo.</li> </ul>

<b>EMENTA</b>
<p>Campo da Economia Comportamental. Decisões nas organizações. Julgamentos, decisões e racionalidade. Modelo racional de tomada de decisão. Heurísticas e vieses. Percepção e vieses perceptuais. Tomada de decisão nas organizações. Árvores de decisão. Decisões sob risco e incerteza.</p>

<b>RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA</b>	
<b>competência</b>	<b>ementa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar os conceitos da Economia Comportamental aos processos de tomada de decisão nas organizações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ campo da Economia Comportamental e</li> <li>▪ decisões nas organizações.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar os aspectos comportamentais de percepção e os seus vieses nos processos de tomada de decisão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ julgamentos, decisões e racionalidade;</li> <li>▪ heurísticas e vieses, e</li> <li>▪ percepção e vieses perceptuais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar processos de tomada de decisão nas organizações, incluindo modelagem e sistemas de apoio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ decisão nas organizações;</li> <li>▪ modelo racional de tomada de decisão e</li> <li>▪ tomada de decisão nas organizações.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejar processos de tomada de decisão sob risco e incerteza tanto no âmbito individual quanto em grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ decisão nas organizações;</li> <li>▪ percepção e vieses perceptuais, e</li> <li>▪ decisões sob risco e incerteza.</li> </ul>

<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO</b>	
<b>tópicos de conteúdo</b>	<b>objetivos de aprendizagem</b>

<p><b>1. Introdução à Economia Comportamental</b></p> <p>1.1. Modelo racional de tomada de decisão</p> <p>1.2. Racionalidade limitada</p> <p>1.3. Conceito de heurística</p> <p>1.4. Teoria da Perspectiva</p> <p>1.5. Teoria do Sistema Dual</p> <p>1.6. Dimensões temporais</p> <p>1.7. Dimensões sociais</p> <p><b>2. Percepção e vieses perceptuais</b></p> <p>2.1. Conceito de percepção</p> <p>2.2. Vieses perceptuais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ descrever o campo da Economia Comportamental;</li> <li>▪ reconhecer os principais conceitos e modelos associados à tomada de decisão nas organizações e</li> <li>▪ analisar a percepção humana e os principais vieses perceptuais.</li> </ul>
<p><b>3. Tomada de decisão nas organizações</b></p> <p>3.1. Árvores de decisão</p> <p>3.2. Sistemas de apoio à decisão</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar modelos de tomada de decisão e</li> <li>▪ analisar os sistemas de apoio à decisão.</li> </ul>
<p><b>4. Decisões sob risco e incerteza</b></p> <p>4.1. Decisão individual</p> <p>4.2. Decisões em grupo e em equipe</p> <p><b>5. Teoria dos Prospectos</b></p> <p>5.1. Pressupostos da teoria</p> <p>5.2. Implicações práticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as características dos processos de tomada de decisão individual, em grupo e em equipe, e</li> <li>▪ analisar a Teoria dos Prospectos e as suas implicações para a tomada de decisão.</li> </ul>
<p><b>6. Economia comportamental aplicada a processos decisórios</b></p> <p>6.1. Excesso de confiança</p> <p>6.2. Viés da confirmação</p> <p>6.3. Escalada do comprometimento (custo afundado)</p> <p>6.4. Ancoragem e ajustamento</p> <p>6.5. Heurística da disponibilidade</p> <p>6.6. Heurística da representatividade</p> <p>6.7. Efeitos de <i>framing</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relacionar os diferentes vieses às situações empresariais;</li> <li>▪ reconhecer e discutir mecanismos para lidar com os principais vieses existentes na tomada de decisão;</li> <li>▪ identificar os principais vieses cognitivos e as falácias que geram erros em processos decisórios de negócios, observando como os elementos do contexto potencializam esses erros e</li> <li>▪ relacionar as implicações práticas dos vieses estudados aos contextos profissional e de negócios.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GONÇALVES, Robson Ribeiro; PAULA, André Luiz Damião de. *Economia comportamental e tomada de decisão*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021. (disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS)
- MALLOY-DINIZ, Leandro; KLUWE-SCHIAVON, Bruno; GRASSI-OLIVEIRA, Rodrigo. *Julgamento e tomada de decisão*. São Paulo: Pearson Clinical Brasil, 2018. (disponível na biblioteca **Pearson**, acessível a partir do ECLASS)

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ARIELY, Dan. *Previsivelmente irracional*. Rio de Janeiro: Sextante, 2020.
- ROSLING, Hans. *Factfulness*: o hábito libertador de só ter opiniões baseadas em fatos. Rio de Janeiro: Record, 2020.
- THALER, Richard H. *Misbehaving*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
12. <i>Workshop em sales analytics</i>	24 h/a (carga horária fixa)

área	subárea
Marketing e Vendas	Gestão Comercial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar conceitos relacionados ao monitoramento de vendas às rotinas comerciais;</li> <li>▪ escolher sistemas analíticos de venda;</li> <li>▪ prever tendências e resultados de venda;</li> <li>▪ estabelecer métricas;</li> <li>▪ interpretar relatórios e painéis de <i>sales analytics</i> e decidir que estratégias e táticas devem ser desenvolvidas e</li> <li>▪ utilizar <i>sales analytics</i> na gestão das equipes.</li> </ul>

EMENTA
<p><i>Sales analytics</i>. Monitoramento de vendas. Sistemas analíticos de venda. Previsão de tendências e resultados de venda. Métricas de <i>sales analytics</i>. Relatórios e painéis de <i>sales analytics</i>. Gestão de equipes pelo processo de <i>sales analytics</i>.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar conceitos relacionados ao monitoramento de vendas às rotinas comerciais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ monitoramento de vendas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar e escolher sistemas analíticos de venda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sistemas analíticos de venda.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prever tendências e resultados de venda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ previsão de tendências e resultados de venda.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estabelecer métricas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ métricas de <i>sales analytics</i>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ interpretar relatórios e painéis de <i>sales analytics</i> e decidir que estratégias e táticas devem ser desenvolvidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relatórios e painéis de <i>sales analytics</i>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ utilizar <i>sales analytics</i> na gestão das equipes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gestão de equipes pelo processo de <i>sales analytics</i>.</li> </ul>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<p><b>1. <i>Sales analytics</i></b>                      1.1. Conceito de <i>sales analytics</i>                      1.2. Vantagens da <i>sales analytics</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conceituar <i>sales analytics</i> e</li> <li>▪ listar as vantagens da implantação de <i>sales analytics</i>.</li> </ul>

<b>2. Monitoramento de vendas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar os conceitos de monitoramento de vendas às rotinas de acompanhamento de vendas.</li> </ul>
<b>3. Gestão de equipes pela <i>sales analytics</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar os conceitos de gestão de equipes pela <i>sales analytics</i>.</li> </ul>
<b>4. Relatórios e painéis de <i>sales analytics</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ explicar relatórios e painéis de <i>sales analytics</i>.</li> </ul>
<b>5. Sistemas analíticos de venda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar sistemas analíticos de venda.</li> </ul>
<b>6. Previsão de tendências e resultados de venda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar possíveis tendências e</li> <li>▪ avaliar os resultados de venda.</li> </ul>
<b>7. Métricas de <i>sales analytics</i></b> 7.1. <i>Monthly sales growth</i> 7.2. <i>Average profit margin</i> 7.3. <i>Monthly sales bookings</i> 7.4. <i>Sales opportunities</i> 7.5. <i>Sales target</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar métricas de <i>sales analytics</i>.</li> </ul>
<b>8. Métricas de <i>sales analytics</i></b> 8.1. <i>Quote to close ratio</i> 8.2. <i>Average purchase value</i> 8.3. <i>Monthly calls (or emails) per sales rep</i> 8.4. <i>Sales per rep</i> 8.5. <i>Product performance</i> 8.6. <i>Sales by contact method</i> 8.7. <i>Average new deal size/length</i> 8.8. <i>Lead-to-sale %</i> 8.9. <i>Average cost per lead</i> 8.10. <i>Retention and churn rates</i> 8.11. <i>Customer lifetime value</i> 8.12. <i>Average conversion time</i> 8.13. <i>New and expansion MRR</i> 8.14. <i>Number of monthly onboarding and demo calls</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar métricas de <i>sales analytics</i>.</li> </ul>
<b>9. Estudo de caso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar um estudo de caso baseado em análise de vendas de um contexto organizacional.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BREA, Cesar. *Marketing and sales analytics: proven techniques and powerful applications from industry leaders*. 1. ed. New Jersey: Pearson, 2017.
- ROSS, Aaron; MARYLOU, Tyler. *Receita previsível ('predictable revenue'): como implantar a metodologia revolucionária de vendas outbound que pode triplicar os resultados da sua empresa*. São Paulo: Autêntica Business, 2017. (disponível na biblioteca **Pearson**, acessível a partir do ECLASS)

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ZOLTNERS, Andris A. *The power of sales analytics*. Evanston: ZS Associates, 2015.



**Módulo: TENDÊNCIAS EM GESTÃO COMERCIAL**

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
13. Gestão de projetos	24 h/a

área	subárea
Estratégia e Negócios	Gerenciamento de Projetos

COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ elaborar projetos de maneira tecnicamente fundamentada e com base em boas práticas;</li> <li>▪ gerenciar projetos de maneira tecnicamente fundamentada e com base em boas práticas;</li> <li>▪ identificar os fatores condicionantes do sucesso ou do fracasso de um projeto;</li> <li>▪ analisar os domínios e princípios do gerenciamento de projetos, adequando os seus modelos, papéis e artefatos, e</li> <li>▪ diagnosticar o tipo de contexto organizacional para aplicação de métodos preditivos, ágeis e híbridos.</li> </ul>

EMENTA
Fundamentos de projeto, programa e portfólio. Fatores de sucesso em gerenciamento de projetos. Características e competências do gerente de projetos. Tipologia de organizações para gerenciamento de projetos. Domínios e princípios de performance. Tipos de ciclo de vida. Contexto de utilização de métodos preditivos, ágeis e híbridos. Papéis, artefatos e eventos relacionados aos métodos preditivos e ágeis. Gerenciamento de projetos preditivos. Gerenciamento de projetos ágeis.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ elaborar projetos de maneira tecnicamente fundamentada e com base em boas práticas e</li> <li>▪ gerenciar projetos de maneira tecnicamente fundamentada e com base em boas práticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fatores de sucesso em gerenciamento de projetos;</li> <li>▪ papéis, artefatos e eventos relacionados aos métodos preditivos e ágeis;</li> <li>▪ gerenciamento de projetos preditivos e</li> <li>▪ gerenciamento de projetos ágeis.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os fatores condicionantes do sucesso ou do fracasso de um projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fatores de sucesso em gerenciamento de projetos;</li> <li>▪ tipologia de organizações para gerenciamento de projetos e</li> <li>▪ contexto de utilização de métodos preditivos, ágeis e híbridos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar os domínios e princípios do gerenciamento de projetos, adequando os seus modelos, papéis e artefatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ domínios e princípios de performance;</li> <li>▪ tipos de ciclo de vida e</li> <li>▪ contexto de utilização de métodos preditivos, ágeis e híbridos.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>diagnosticar o tipo de contexto organizacional para aplicação de métodos preditivos, ágeis e híbridos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tipologia de organizações para gerenciamento de projetos e</li> <li>contexto de utilização de métodos preditivos, ágeis e híbridos.</li> </ul>
--	---

<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO</b>	
<b>tópicos de conteúdo</b>	<b>objetivos de aprendizagem</b>
<p><b>1 Fundamentos de projeto, programa e portfólio</b></p> <p>1.1 Conceito e definição de um projeto</p> <p>1.2 Projeto <i>versus</i> programa <i>versus</i> portfólio</p> <p>1.3 Fatores que determinam o sucesso de um projeto</p> <p>1.4 Tipologia das organizações para gerenciamento de projetos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>equalizar conceitos básicos a respeito do gerenciamento de projetos;</li> <li>identificar projeto, programa e portfólio;</li> <li>discutir os critérios de sucesso de um projeto e</li> <li>diferenciar as estruturas segundo as suas características e o grau de autoridade do gerente de projetos.</li> </ul>
<p><b>2. Domínios e princípios de performance</b></p> <p>2.1. Incerteza</p> <p>2.2. Medição</p> <p>2.3. Entrega</p> <p>2.4. Trabalho do projeto</p> <p>2.5. Planejamento</p> <p>2.6. Abordagem do desenvolvimento e ciclo de vida</p> <p>2.7. Time</p> <p>2.8. <i>Stakeholders</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>compreender o grau de incerteza dos projetos;</li> <li>analisar formas de medição de performance;</li> <li>compreender o valor e os benefícios gerados a partir das entregas do projeto;</li> <li>identificar o trabalho a ser feito no projeto;</li> <li>reconhecer o papel do planejamento em relação à necessidade de adaptação em cada projeto;</li> <li>analisar os critérios utilizados para adoção de diferentes abordagens e ciclos de vida (preditivo, iterativo, incremental, adaptativo, híbrido);</li> <li>compreender o papel da equipe e o seu grau de autonomia no projeto;</li> <li>reconhecer a importância dos <i>stakeholders</i> e das suas expectativas e</li> <li>escolher, entre os diversos modelos, artefatos e ferramentas, o que melhor se adapta ao domínio do projeto.</li> </ul>
<p><b>3. Gerenciamento de projetos preditivos</b></p> <p>3.1. Restrição tripla</p> <p>3.2. Demais áreas de conhecimento</p> <p>3.3. Integração</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>reconhecer as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos;</li> <li>relacionar as variáveis da restrição tripla;</li> <li>conhecer as principais ferramentas de planejamento e controle de projetos preditivos;</li> <li>conhecer os principais artefatos para projetos preditivos;</li> <li>simular o planejamento de um projeto preditivo e</li> <li>integrar as áreas com fins de planejamento e controle de um projeto preditivo.</li> </ul>

<p><b>4. Gerenciamento de projetos ágeis</b></p> <p>4.1 Introdução à agilidade</p> <p>4.2 Práticas e métodos ágeis</p> <p>4.3 <i>Framework Scrum</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender o contexto da agilidade no mundo contemporâneo;</li> <li>▪ conhecer os principais métodos e práticas ágeis;</li> <li>▪ simular o planejamento e a execução de um projeto ágil com base no <i>framework Scrum</i> e</li> <li>▪ exercitar os papéis, artefatos e eventos <i>Scrum</i>.</li> </ul>
--	--

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BARCAUI, André; REGO, Marcos. *Fundamentos de gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019. (disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS)
- KERZNER, Harold. *Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. São Paulo: Blucher, 2015. (disponível na biblioteca **Pearson**, acessível a partir do ECLASS)
- WYSOCKI, Robert. *Gestão eficaz de projetos: como gerenciar com excelência projetos tradicionais, ágeis e extremo*. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS)

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- MEREDITH, Jack; SCHAFER, Scott; MANTEL, Samuel; SUTTON, Margareth. *Project management in practice*. 7. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2021.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Agile practice guide*. Newton Square: PMI, 2018.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK)*. 7. ed. Newton Square: PMI, 2021.
- SUTHERLAND, Jeff. *Scrum: the art of doing twice the work in the half of time*. New York: Penguin, 2014.
- WATTS, Geoff. *Scrum mastery: from good to great servant leadership*. 2. ed. UK: Inspect and Adapt, 2021.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
14. <i>E-commerce</i> e internet das coisas	24 h/a (carga horária fixa)

área	subárea
Marketing e vendas	Negócios digitais

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar o impacto dos novos paradigmas sobre a comercialização dos produtos ou serviços da empresa;</li> <li>▪ esboçar o planejamento para avançar em direção à transformação digital na área comercial;</li> <li>▪ escolher as opções mais adequadas à operação e</li> <li>▪ definir objetivos para manutenção da competitividade no ambiente de mercado digital.</li> </ul>

EMENTA
Internet e negócios. Multiplicação das operações <i>one stop shop</i> e uso da precificação dinâmica em larga escala. Paradigma da computação em nuvem como suporte à nova era do varejo. Conceitos, plataformas e estratégias de <i>e-commerce</i> . Tendências em <i>e-commerce</i> .

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar o impacto dos novos paradigmas sobre a comercialização dos produtos ou serviços da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ multiplicação das operações <i>one stop shop</i> e uso da precificação dinâmica em larga escala.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ esboçar o planejamento para avançar em direção à transformação digital na área comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ paradigma da computação em nuvem como suporte à nova era do varejo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ escolher as opções mais adequadas à operação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conceitos, plataformas e estratégias de <i>e-commerce</i>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definir objetivos para manutenção da competitividade no ambiente de mercado digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tendências em <i>e-commerce</i>.</li> </ul>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. Internet e negócios</b> 1.1 Surgimento e desenvolvimento da internet comercial 1.2 Visão geral do <i>e-commerce</i> no Brasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as fases de evolução da internet e do <i>e-commerce</i>;</li> <li>▪ identificar os impactos da internet sobre as forças competitivas e</li> </ul>

1.3 Impacto da internet sobre os negócios e a competitividade 1.4 Paradigmas: cauda longa e economia do grátis 1.5 E-business <i>versus e-commerce</i> 1.6 Internet das coisas 1.7 <i>Sharing economy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar o impacto dos novos paradigmas sobre a comercialização dos produtos.</li> </ul>
<b>2. Modelos de negócio e receita na internet</b> 2.1 Cauda longa 2.2 <i>Marketplace</i> 2.3 Serviços <i>on-line</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar a adequação de diferentes modelos de negócio à operação de <i>e-commerce</i>.</li> </ul>
<b>3. Tecnologia, segurança e operacionalização</b> 3.1 Plataforma de <i>e-commerce</i> 3.2 Segurança 3.3 Sistemas de pagamento 3.4 <i>Mobile payment</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar as opções de segurança, sistemas de pagamento e plataformas para operações de <i>e-commerce</i>.</li> </ul>
<b>4. Marketing na internet, novas plataformas e ferramentas de apoio à decisão</b> 4.1 Mecanismos de venda <i>on-line</i> 4.2 <i>Mobile e social commerce</i> 4.3 Análise preditiva 4.4 <i>Inbound e outbound marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar as opções de realização do comércio eletrônico em múltiplas plataformas.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CHAFFEY, D. *Gestão de e-business e e-commerce*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- RIFKIN, J. *Sociedade com custo marginal zero*. São Paulo: M. Books, 2015.
- SINCLAIR, Bruce. *IoT: como usar a internet das coisas para alavancar seus negócios*. São Paulo: Autêntica Business, 2018.
- TURCHI, Sandra R. *Estratégias de marketing digital e e-commerce*. São Paulo: Atlas, 2019. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS)

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ANDERSON, C. *Free: o futuro dos preços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- KENNET, L.; CAROL, T. *E-Commerce 2014: business, technology, society*. New Jersey: Pearson, 2014.
- SIEGEL, Eric. *Predictive analytics: the power to predict who will click, buy, lie, or die*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2013.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
15. <i>Customer experience management e social commerce</i>	24 h/a

área	subárea
Marketing e Vendas	Marketing

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar a jornada do consumidor, de modo a propor estratégias mais efetivas de interação e geração de valor para o cliente da organização;</li> <li>▪ avaliar como o modelo de <i>customer experience</i> pode ser implementado na organização;</li> <li>▪ criar estratégias e propor atividades para aprimorar a experiência do consumidor da organização;</li> <li>▪ avaliar o ecossistema de influenciadores digitais da organização para propor estratégias de <i>social commerce</i> mais efetivas e</li> <li>▪ planejar ações de <i>social commerce</i> integradas com a jornada do cliente da organização.</li> </ul>

EMENTA
Jornada do cliente. <i>Customer experience</i> . Gestão da satisfação dos clientes e fidelização. Introdução ao <i>social commerce</i> . Criação de ações de <i>social commerce</i> .

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar a jornada do consumidor, de modo a propor estratégias mais efetivas de interação e geração de valor para o cliente da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ jornada do cliente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar como o modelo de <i>customer experience</i> pode ser implementado na organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ jornada do cliente e</li> <li>▪ <i>customer experience</i>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ criar estratégias e propor atividades para aprimorar a experiência do consumidor da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>customer experience</i> e</li> <li>▪ gestão da satisfação dos clientes e fidelização.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar o ecossistema de influenciadores digitais da organização para propor estratégias de <i>social commerce</i> mais efetivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ introdução ao <i>social commerce</i> e</li> <li>▪ criação de ações de <i>social commerce</i>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejar ações de <i>social commerce</i> integradas com a jornada do cliente da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ jornada do cliente e</li> <li>▪ criação de ações de <i>social commerce</i>.</li> </ul>

<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO</b>	
<b>tópicos de conteúdo</b>	<b>objetivos de aprendizagem</b>
<p><b>1. Jornada do cliente</b></p> <p>1.1 Mapeando a jornada do cliente</p> <p>1.2 Utilizando diagramas de alinhamento e <i>jobs to be done</i></p> <p>1.3 Identificando o momento zero da verdade, os pontos de contato e os pontos de atenção</p> <p>1.4 Pesquisando a experiência com dados internos e externos</p> <p>1.5 Planejando o valor entregue e prevendo as futuras experiências</p> <p>1.6 Implementando a jornada ideal com base nas oportunidades identificadas</p> <p>1.7 <i>Customer centricity</i> e empatia</p> <p>1.8 Novas tecnologias, inteligência artificial e realidade aumentada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a relevância do conceito de jornada do cliente e</li> <li>▪ planejar uma jornada do cliente eficaz.</li> </ul>
<p><b>2. Customer experience</b></p> <p>2.1 Migrando do atendimento ao cliente para o modelo de <i>customer experience</i></p> <p>2.2 Elaborando estratégias de <i>customer experience</i></p> <p>2.3 Desenvolvendo uma cultura <i>customer oriented</i></p> <p>2.4 Definindo responsabilidades das áreas em relação à <i>customer experience</i></p> <p>2.5 Alinhando a estrutura da empresa para a experiência do cliente</p> <p>2.6 Gerenciando a experiência do cliente no <i>omnichannel</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender o modelo de <i>customer experience</i>;</li> <li>▪ elaborar estratégias de <i>customer experience</i> e</li> <li>▪ analisar métodos e técnicas de alinhamento da empresa com o conceito <i>customer experience</i>.</li> </ul>
<p><b>3. Introdução ao social commerce</b></p> <p>3.1 Redes sociais <i>versus</i> mídias sociais</p> <p>3.2 Pilares de redes sociais</p> <p>3.3 Capital social</p> <p>3.4 Ecossistema de influenciadores digitais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ discutir os principais conceitos, a origem e a mecânica das redes sociais;</li> <li>▪ reconhecer a importância do mapeamento de influenciadores pela sua relevância e pelo seu capital social e</li> <li>▪ conhecer o ecossistema de influenciadores (dos <i>publishers</i> aos <i>agenciados</i>).</li> </ul>
<p><b>4. Criação de ações de social commerce</b></p> <p>4.1 Planejamento de ações com base na jornada do consumidor</p> <p>4.2 Estratégias de criação de conteúdo e parceria com influenciadores para geração de <i>leads</i> e vendas ou alcance de outros objetivos estabelecidos</p> <p>4.3 Métricas para acompanhamento dos esforços em ações de <i>social commerce</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar os pontos de contato mais relevantes para a devida ativação de marca e venda;</li> <li>▪ identificar a estratégia mais adequada de criação e distribuição de conteúdo e</li> <li>▪ reconhecer os formatos de monitoramento e os respectivos <i>insights</i> para o acompanhamento de resultados.</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- BERGER, J. *Contágio: por que as coisas pegam*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS)
- MADRUGA, Roberto. *Gestão do relacionamento e customer experience: a revolução na experiência do cliente*. São Paulo: Atlas, 2021. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS)
- RECUERO, R. *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina, 2011.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- BROWN, T. *Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 4.0*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- ROGERS, D. *The network is your customer: five strategies to thrive in a digital age*. New York: Yale University Press, 2011.



DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
16. Mídias digitais e vendas	24 h/a (carga horária fixa)

área	subárea
Marketing e Vendas	Negócios Digitais

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ propor estratégias voltadas para as mídias digitais e as vendas a partir das características do consumidor-alvo da empresa;</li> <li>▪ planejar estratégias de venda digital para organizações inseridas no contexto de vendas <i>on-line</i> e produtos digitais;</li> <li>▪ traçar estratégias e táticas para operação no mercado móvel, com base nas ferramentas e tecnologias existentes e</li> <li>▪ avaliar e selecionar as ferramentas de marketing de busca aderentes à estratégia da organização.</li> </ul>

EMENTA
Fundamentação sobre mídias digitais. Vendas digitais. Ferramentas <i>mobile</i> de ativação e relacionamento com clientes. Google Ads. <i>Search engine optimization</i> (SEO).

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ propor estratégias voltadas para as mídias digitais e as vendas a partir das características do consumidor-alvo da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fundamentação sobre mídias digitais e</li> <li>▪ vendas digitais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejar estratégias de venda digital para organizações inseridas no contexto de vendas <i>on-line</i> e produtos digitais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vendas digitais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ traçar estratégias e táticas para operação no mercado móvel, com base nas ferramentas e tecnologias existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ferramentas <i>mobile</i> de ativação e relacionamento com clientes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar e selecionar as ferramentas de marketing de busca aderentes à estratégia da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Google Ads e</li> <li>▪ <i>Search engine optimization</i> (SEO).</li> </ul>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
<b>1. Fundamentação sobre mídias digitais</b> 1.1 Panorama de uso da internet no mundo 1.2 Cenário brasileiro de consumo de internet 1.3 Presença digital das organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer as mídias digitais como ferramenta de marketing e vendas;</li> <li>▪ compreender as principais características dos usuários da internet e o seu comportamento de consumo e</li> <li>▪ identificar os pilares da presença digital e as formas de atuação na internet.</li> </ul>
<b>2. Vendas digitais</b> 2.1 <i>Inbound e outbound</i> 2.2 SAC 2.0 2.3 Estratégia de mídia paga 2.4 <i>Growth marketing</i> 2.5 Gerência de produtos digitais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender o ambiente de vendas <i>on-line</i>;</li> <li>▪ reconhecer os principais dispositivos para compra de mídia disponíveis na internet;</li> <li>▪ compreender as estratégias modernas de criação de produtos digitais (infoprodutos, serviços de assinatura de conteúdo, etc.) e</li> <li>▪ compreender as estratégias de crescimento escalar, automação de marketing e vendas.</li> </ul>
<b>3. Mobile marketing</b> 3.1 Conceito de <i>mobile marketing</i> 3.2 Panorama brasileiro de consumo de dispositivos móveis 3.3 Tecnologias, ferramentas e serviços 3.4 Internet das coisas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer o ecossistema de negócios <i>mobile</i> e a sua dinâmica de mercado;</li> <li>▪ identificar as principais características do mercado móvel para atividades de venda;</li> <li>▪ avaliar a revolução da internet das coisas nas práticas comerciais e</li> <li>▪ reconhecer as ferramentas e tecnologias existentes bem como o seu uso nos modelos de negócio <i>mobile</i>.</li> </ul>
<b>4. Marketing de busca e Google</b> 4.1 Google micromomentos 4.2 ZMOT 4.3 <i>Links patrocinados (Ads)</i> 4.4 <i>Search engine optimization (SEO)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender o funcionamento dos robôs de busca para um melhor resultado em campanhas digitais com foco em vendas;</li> <li>▪ identificar as práticas erradas para evitar danos à propriedade da marca e resultados financeiros negativos e</li> <li>▪ reconhecer como as palavras-chave se diferenciam e podem ser usadas em ações comerciais.</li> </ul>

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SÁ, P.; LIMA, V. <i>Comunicação, planejamento e convergência de mídias</i>. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018. (disponível em <b>Meus e-books</b>, acessível a partir do ECLASS)</li> <li>▪ KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. <i>Marketing 4.0</i>. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.</li> </ul>

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ANDERSON, C. <i>A cauda longa</i>. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2006.</li> <li>▪ CHAFFEY, D.; CHADWICK, F. <i>Digital marketing</i>. Harlow: Pearson Education, 2019.</li> <li>▪ RIFKIN, J. <i>Sociedade com custo marginal zero</i>. São Paulo: M. Books, 2016.</li> </ul>

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
17. <i>Big data</i> para vendas	24 h/a (carga horária fixa)

área	subárea
Tecnologia e ciência de dados	<i>Business analytics</i> e <i>big data</i>

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relacionar as fontes de <i>big data</i>, as tecnologias digitais mais usadas e as ferramentas mais adequadas para coleta e construção de bancos de dados;</li> <li>▪ estabelecer ligações entre dados <i>on-line</i> e <i>off-line</i>;</li> <li>▪ identificar padrões a partir dos dados coletados, de modo a atrair e reter clientes e colaboradores;</li> <li>▪ aumentar as vendas a partir da análise do comportamento e das intenções de compra dos clientes e</li> <li>▪ utilizar ferramental estatístico para extrair <i>insights</i> de demanda.</li> </ul>

EMENTA
Fundamentos de <i>big data</i> . <i>Big data analytics</i> para apoio à tomada de decisão. Aplicações do <i>big data</i> em vendas. <i>Big data</i> para recrutamento e seleção. Integração de dados <i>off-line</i> e <i>on-line</i> .

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
competência	ementa
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relacionar as fontes de <i>big data</i>, as tecnologias digitais mais usadas e as ferramentas mais adequadas para coleta e construção de bancos de dados.</li> <li>▪ estabelecer as ligações entre os dados <i>on-line</i> e <i>off-line</i>.</li> <li>▪ identificar padrões a partir dos dados coletados, de modo a atrair e reter clientes e colaboradores.</li> <li>▪ aumentar vendas a partir da análise do comportamento dos clientes e das suas intenções de compra.</li> <li>▪ utilizar ferramental estatístico para extrair <i>insights</i> de demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicações de <i>big data</i> em vendas.</li> <li>▪ integração dos dados <i>off-line</i> e <i>on-line</i>.</li> <li>▪ <i>big data analytics</i> para apoio à tomada de decisão;</li> <li>▪ <i>big data</i> para recrutamento e seleção.</li> <li>▪ aplicações do <i>big data</i> em vendas.</li> <li>▪ <i>big data analytics</i> para apoio à tomada de decisão.</li> </ul>

<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO</b>	
<b>tópicos de conteúdo</b>	<b>objetivos de aprendizagem</b>
<p><b>1. Fundamentos de <i>big data</i></b></p> <p>1.1 O que é e onde está <i>big data</i></p> <p>1.2 Revolução <i>big data</i> nos negócios</p> <p>1.3 Ecossistema <i>big data</i>: dados estruturados e não estruturados</p> <p>1.4 Dado: o novo petróleo e uma nova moeda de troca</p> <p>1.5 Principais usos dos dados <i>off-line</i></p> <p>1.6 Principais usos dos dados da internet</p> <p>1.7 Principais usos dos dados do <i>mobile</i></p> <p>1.8 Principais usos dos dados da IoT</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ discutir o impacto do <i>big data</i> no comportamento do consumidor, nos empregos, nos negócios e, principalmente, em vendas;</li> <li>▪ identificar onde estão os dados e como acessá-los e</li> <li>▪ interpretar os benefícios da empresa <i>data-driven</i> e como monetizar o dado.</li> </ul>
<p><b>2. <i>Big data analytics</i>: a inteligência de dados</b></p> <p>2.1 O que é <i>analytics</i></p> <p>2.2 O que usar e quando: BI <i>versus analytics versus</i> inteligência artificial</p> <p>2.3 Análise descritiva, diagnóstica, preditiva e prescritiva</p> <p>2.4 Dado como recurso imprescindível da inteligência artificial</p> <p>2.5 <i>Web analytics</i> – recursos analíticos da <i>web</i></p> <p>2.6 Tecnologias do <i>big data analytics</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar a existência dos dados;</li> <li>▪ demonstrar capacidade analítica e</li> <li>▪ identificar as principais aplicações do <i>big data analytics</i>, principalmente aquelas que fazem a diferença em marketing e vendas.</li> </ul>
<p><b>3. Sistemas de informação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as principais ferramentas de sistemas de informação que estão no mercado.</li> </ul>
<p><b>4. Aplicações do <i>big data</i> em vendas</b></p> <p>4.1 Identificação do dado para a eficiência de vendas</p> <p>4.2 Definição do <i>target</i></p> <p>4.3 Segmentação de clientes: curva ABC, RFV, LTV e Matriz de <i>share of wallet</i></p> <p>4.4 Rentabilização da carteira de clientes: retenção, ativação (<i>upselling</i>), <i>cross selling</i>, aumento da lucratividade e da recuperação de clientes inativos</p> <p>4.5 Recrutamento e seleção de profissionais</p> <p>4.6 Perfil do <i>data scientist</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ esquematizar uma estratégia de dado que aumente a eficiência das vendas;</li> <li>▪ organizar o processo de prospecção de novos clientes e a rentabilização da carteira dos clientes já existentes usando <i>big data analytics</i> e</li> <li>▪ articular uma política comercial para diferentes <i>clusters</i> de clientes.</li> </ul>

**5. Integração do dado *off-line* e *on-line***

- 5.1 Dado como principal insumo do marketing digital
- 5.2 Uso do dado em *addressable media* e mídia programática
- 5.3 Mudança na compra de mídia
- 5.4 Criação da persona
- 5.5 CRM *onboarding*
- 5.6 Identificação do visitante anônimo no *site*
- 5.7 Atribuição de vendas
- 5.8 Uso do *big data* para melhorar a experiência do consumidor – *case* Disney

- discutir como a integração dos dados *off-line* e *on-line* potencializa as vendas;
- discutir como melhorar a eficiência das vendas utilizando o marketing digital e
- discutir como proporcionar uma melhor experiência ao consumidor (CXM).

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- AVIS, Maria Carolina. *Marketing digital baseado em dados: métricas e performance*. Curitiba: InterSaber, 2021. (disponível na biblioteca **Pearson**, acessível a partir do ECLASS)
- SHARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. *Business intelligence e análise de dados para gestão do negócio*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS)

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- GLASS, Russell; CALLAHAN, Sean. *The big data – driven business: how to use big data to win customers, beat competitors and boost profits*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2015.
- HO-KIM, Jo; DAVENPORT, Thomas H. *Dados demais: como desenvolver habilidades analíticas para resolver problemas complexos, reduzir riscos e decidir melhor*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 4.0*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- LINSTROM, Martin. *Small data: como poucas pistas indicam grandes tendências*. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2016.
- MARR, Bernard. *Big data in practice: how 45 successful companies used big data analytics to deliver extraordinary results*. New Jersey: Wiley Publishing, 2016.
- MARR, Bernard. *Data strategy: how to profit from a world of big data, analytics and the internet of things*. London: Kogan Page, 2017.
- PROVOST, Foster; FAWCETT, Tom. *Data science para negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.
- THOMAS, Rob; MCSHARRY. *Big data revolution: what farmers, doctors and insurance agents teach us about discovering big data patterns*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2015.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
18. <i>Workshop</i> de planejamento de vendas & marketing	24 h/a

área	subárea
Marketing e Vendas	Gestão Comercial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar os principais elementos estruturais do marketing ao processo de decisão estratégica de negócios;</li> <li>▪ relacionar os elementos constitutivos dos ambientes de marketing e vendas, entendendo-os como elementos de criação de valor para a empresa;</li> <li>▪ aplicar técnicas de administração de marketing e vendas às organizações de diferentes portes, indústrias e naturezas, e</li> <li>▪ construir políticas e estratégias de marketing, contemplando o ambiente digital.</li> </ul>

EMENTA
Composto de marketing. Fatores exógenos e endógenos que compõem o ambiente de marketing. Comportamento dos consumidores individuais e organizacionais. Estratégias de segmentação e estratégias de posicionamento. Reconfiguração das políticas de marketing, vendas e relacionamento com os clientes tanto no ambiente tradicional quanto no ambiente digital.

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

<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO</b>	
<b>tópicos de conteúdo</b>	<b>objetivos de aprendizagem</b>
<p><b>1. Inserção do plano de vendas no planejamento de marketing</b></p> <p>1.1 Vendas como parte da estratégia de marketing</p> <p>1.2 Acesso ao mercado</p> <p>1.3 Estratégias de segmentação e posicionamento</p> <p>1.4 Relacionamento com as contas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as interseções entre marketing e vendas;</li> <li>▪ analisar diferentes formas de acesso ao mercado e</li> <li>▪ identificar a vinculação entre objetivos mercadológicos e comerciais.</li> </ul>
<p><b>2. Elementos estratégicos do plano de vendas</b></p> <p>2.1 Identificação do produto e do público-alvo</p> <p>2.2 Identificação da localidade para venda</p> <p>2.3 Ciclo de compras e ciclo de vendas</p> <p>2.4 Dificuldades e barreiras a serem superadas</p> <p>2.5 Análise da concorrência</p> <p>2.6 Estratégias de competição</p> <p>2.7 Preço e prazos</p> <p>2.8 Metas quantitativas e qualitativas para produtos e serviços</p> <p>2.9 Previsão de faturamento</p> <p>2.10 Margens de lucratividade</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as decisões estratégicas do processo de planejamento de vendas e</li> <li>▪ avaliar opções e identificar as opções mais adequadas para a definição das políticas de comércio e vendas.</li> </ul>
<p><b>3. Elementos táticos do plano de vendas</b></p> <p>3.1 Análise da proposta de valor</p> <p>3.2 ROI projetado</p> <p>3.3 Identificação de necessidade de treinamento para a equipe de vendas</p> <p>3.4 <i>Briefing</i> para a campanha de marketing</p> <p>3.5 Identificação e definição dos canais de venda</p> <p>3.6 Definição das metas</p> <p>3.7 Utilização de sistema de CRM</p> <p>3.8 Elaboração de relatórios gerenciais</p> <p>3.9 Definição de utilização de novas tecnologias</p> <p>3.10 Otimização dos processos de venda</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as decisões táticas do processo de planejamento de vendas para selecionar as opções mais adequadas.</li> </ul>
<p><b>4. Estudo de caso</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar o plano de vendas de uma organização.</li> </ul>

<b>BIBLIOGRAFIA BÁSICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava. <i>Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão</i>. São Paulo: Atlas, 2018. (disponível em <b>Minha Biblioteca</b>, acessível a partir do ECLASS)</li> </ul>

- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2015. (disponível na biblioteca **Pearson**, acessível a partir do ECLASS)

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CESPEDES, F. *Aligning strategy and sales: the choices, systems, and behaviors that drive effective selling*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2014.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 4.0*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- WALLACE, Thomas F. *Planejamento de vendas e operações*. São Paulo: Imam, 2017.