



MBA COM ÊNFASE EM INCORPORAÇÃO E CONSTRUÇÃO IMOBILIÁRIA

ESPECIALIZAÇÃO

MBA Semipresencial (*Blended*)



TÍTULO DO CURSO

MBA com ênfase em Incorporação e Construção Imobiliária

CARGA HORÁRIA

432 horas/aula

CÓDIGO DO CURSO

FXMBAICI_25_12

CÓDIGO DO CURRÍCULO

FXMBAICI_25_12-2

MODELO

Ênfase

ESCOLA CERTIFICADORA

Instituto de Desenvolvimento Tecnológico da FGV – FGV/IDT

APRESENTAÇÃO**Desenvolva uma visão estratégica do ciclo de desenvolvimento imobiliário.**

Você desenvolverá **habilidades gerenciais**, como liderança, estratégia e planejamento, e uma **visão completa do desenvolvimento de empreendimentos imobiliários**, incluindo análise de mercado, viabilidade, *funding*, produto, construção, vendas, aspectos jurídicos e tributários.

Abordagem estratégica do mercado imobiliário

Com o **MBA com ênfase em Incorporação e Construção Imobiliária**, você desenvolverá uma visão integrada do ecossistema de negócios em *real estate*. Será capaz de identificar oportunidades, desenvolver produtos, analisar a viabilidade econômico-financeira de empreendimentos e estruturá-los com foco no retorno do investimento.

Desenvolva **competências** para atuar em posições de liderança no segmento de incorporação e construção imobiliária.

| Implementar o planejamento jurídico societário, tributário e contratual para negócios imobiliários.

| Analisar os diferentes produtos imobiliários.

| Planejar e gerenciar o lançamento, a comercialização e a construção de empreendimentos.

PÚBLICO-ALVO

| Profissionais de Arquitetura, Engenharia ou áreas afins ao desenvolvimento imobiliário.

| Incorporadores, investidores, gerenciadores, projetistas, consultores, administradores, advogados, corretores, prestadores de serviço, entre outros, que desejam atuar na incorporação e na construção de edificações ou em segmentos correlatos.

PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

- | Ter concluído a graduação há pelo menos 2 anos*
- | Profissionais com 3 anos ou mais de experiência*

*Os requisitos podem variar de acordo com a experiência profissional ou o curso escolhido.

METODOLOGIA

Os cursos do **Programa MBA Semipresencial (*Blended*) 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 estudantes.

Há dois formatos de aula:

- **disciplinas de gestão** - aulas presenciais, com enfoque em atividades práticas e apoio de estudos de caso, jogos de negócios e situações que permitam aos estudantes simularem a vivência de experiências desafiadoras, encorajando-os a aplicarem os seus conhecimentos à resolução dos desafios propostos e
- **disciplinas de ênfase** - aulas remotas, mediadas por ferramentas de videoconferência e planejadas sob a égide das metodologias ativas, com a aplicação de diferentes estratégias de aprendizagem.

Os estudantes também contam com o suporte de um ambiente virtual de aprendizagem, o ECLASS, por meio do qual podem acessar, a qualquer momento e em qualquer um dos seus dispositivos eletrônicos, o conteúdo da disciplina, fazendo uso irrestrito de reconhecidas bibliotecas virtuais. Além disso, o ambiente dá acesso a outras ferramentas que oferecem suporte ao processo de ensino-aprendizagem e facilitam a comunicação.

AValiação

A avaliação da aprendizagem tem papel fundamental no processo de reconstrução de conhecimento pelos estudantes 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 estudantes quanto à prática dos conceitos, a fim de capacitá-los para tomarem melhores decisões como executivos.

No **Programa MBA Semipresencial (*Blended*)**, todas as disciplinas são avaliadas através de **trabalho**, não havendo provas presenciais.

DISCIPLINAS DE GESTÃO			
	DISCIPLINA	CÓDIGO	CH
1.	Estratégia Corporativa e de Negócios	F_M_ECN_25-24	24 h/a
2.	Estratégias de Marketing	F_M_EM_25-24	24 h/a
3.	Economia dos Negócios	F_M_EN_25-24	24 h/a
4.	Gestão de Projetos e Criação de Valor	F_M_GPCV_25-24	24 h/a
5.	Liderança de Equipes de Alto Desempenho	F_M_LEAD_25-24	24 h/a
6.	Smart Business: Decisões Estratégicas com IA e Digitalização	F_M_SBDE_25-24	24 h/a
7.	Análise das Demonstrações Contábeis	F_M_ADC_25-24	24 h/a
8.	Finanças Corporativas	F_M_FIC_25-24	24 h/a
9.	Jogo de Negócios	F_M_JN_25-24	24 h/a

DISCIPLINAS DE ÊNFASE			
	DISCIPLINA	CÓDIGO	CH
10.	Análise de Mercado e Inteligência Imobiliária	F_M_AMIM_24-24	24 h/a
11.	Aspectos Jurídicos de Negócios Imobiliários	F_M_AJNI_24-24	24 h/a
12.	Fundamentos de Desenvolvimento Imobiliário	F_M_FDI_24-24	24 h/a
13.	<i>Real Estate Funding</i> : Mercado Financeiro e de Capitais	F_M_REFMFC_24-24	24 h/a
14.	Gestão de Obras e Tecnologias Construtivas Avançadas	F_M_GOTCA_24-24	24 h/a
15.	Viabilidade Econômico-Financeira de Incorporações Imobiliárias	F_M_VEFIM_24-24	24 h/a
16.	Gestão Comercial e Vendas Imobiliárias	F_M_GCVI_24-24	24 h/a
17.	Pré-Construção: Projeto, Planejamento e Orçamento da Obra	F_M_PPOO_25-24	24 h/a
18.	Sistemas de Crédito Imobiliário	F_M_SCIM_24-24	24 h/a

PRÉ-REQUISITOS DE DISCIPLINAS

- É recomendável que **Análise de Demonstrações Contábeis** seja cursada antes de **Finanças Corporativas**.
- A disciplina **Jogo de Negócios** deve encerrar o Módulo Básico de Gestão.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
1. Estratégia Corporativa e de Negócios	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> definir o escopo e o contexto de atuação do negócio; analisar a organização de forma sistêmica, promovendo a integração entre as dimensões estratégica, tática e operacional, de modo a gerar e capturar valor de maneira perene; desenvolver o planejamento estratégico com base na proposta de valor da empresa; encaminhar ações estratégicas considerando os desafios a curto, médio e longo prazo; acompanhar a execução da estratégia e do desempenho empresarial dela decorrente por meio da gestão de resultados, utilizando indicadores e metas para monitoramento e controle.

EMENTA
<p>Desafios da gestão estratégica: conceito, diferenciação entre concepção e implementação de estratégias, evolução do conceito e tipos de estratégia. Fundamentos do negócio: missão, visão e valores. Diagnóstico empresarial: diagnóstico interno, externo/análise de indústria (5 forças), posicionamento estratégico e cadeia de valor, projeção de cenários e SWOT. Estruturação das estratégias: competitivas, definição de objetivos, de metas, de indicadores de desempenho empresarial associados a estratégias planejadas, <i>balanced scorecard</i>, <i>objectives and key results</i> (OKRs), plano de ação e priorização. Ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT. Estratégias de crescimento: estratégia corporativa, consolidação, verticalização e diversificação, internacionalização, <i>pipelines</i>, ecossistemas, plataformas e novos modelos de negócio.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> definir o escopo e o contexto de atuação do negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> desafios da gestão estratégica: conceito, diferenciação entre concepção e implementação de estratégias, evolução do conceito e tipos de estratégia; fundamentos do negócio: missão, visão e valores.
<ul style="list-style-type: none"> analisar a organização de forma sistêmica, promovendo a integração entre as dimensões estratégica, tática e operacional, de modo a gerar e capturar valor de maneira perene. 	<ul style="list-style-type: none"> diagnóstico empresarial: diagnóstico interno, externo/análise de indústria (5 forças), posicionamento estratégico e cadeia de valor, projeção de cenários e SWOT.

<ul style="list-style-type: none"> desenvolver o planejamento estratégico com base na proposta de valor da empresa; encaminhar ações estratégicas considerando os desafios a curto, médio e longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> estruturação das estratégias: competitivas, definição de objetivos, de metas, de indicadores de desempenho empresarial associados a estratégias planejadas, <i>balanced scorecard</i>, <i>objectives and key results</i> (OKRs), plano de ação e priorização; estratégias de crescimento: estratégia corporativa, consolidação, verticalização e diversificação, internacionalização, <i>pipelines</i>, ecossistemas, plataformas e novos modelos de negócio.
<ul style="list-style-type: none"> acompanhar a execução da estratégia e do desempenho empresarial dela decorrente por meio da gestão de resultados, utilizando indicadores e metas para monitoramento e controle. 	<ul style="list-style-type: none"> ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Desafios da gestão estratégica <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Conceito de estratégia 1.2. Diferenciação entre a concepção e a implementação de estratégias 1.3. Evolução do conceito de gestão estratégica 1.4. Estratégia deliberada, estratégia emergente, estratégia realizada 	<ul style="list-style-type: none"> compreender a função e os limites da estratégia de negócios.
2. Definição dos fundamentos do negócio <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Definição da missão 2.2. Definição da visão 2.3. Definição dos valores 	<ul style="list-style-type: none"> estruturar a organização por meio de uma missão; propor destinação por meio de uma visão; compreender a importância dos valores para definição da cultura organizacional.
3. Diagnóstico empresarial <ul style="list-style-type: none"> 3.1. Diagnóstico interno 3.2. Posicionamento estratégico e cadeia de valor 3.3. Diagnóstico externo/análise de indústria (5 forças) 3.4. Projeção de cenários 3.5. SWOT 	<ul style="list-style-type: none"> conhecer os pontos fortes e fracos da organização; elaborar a cadeia de valor e o posicionamento estratégico; mapear as ameaças e as oportunidades nos fatores externos; elaborar possíveis cenários de futuro; elaborar a SWOT e analisar os fatores escritos.

<p>4. Estruturação das estratégias</p> <p>4.1. Estratégias competitivas</p> <p>4.2. Definição de objetivos</p> <p>4.3. Definição de metas</p> <p>4.4. Definição de indicadores de desempenho empresarial associados a estratégias planejadas</p> <p>4.5. Definição de iniciativas</p> <p>4.6. <i>Balanced scorecard</i></p> <p>4.7. OKRs – <i>objectives and key results</i></p> <p>4.8. Plano de ação e priorização</p> <p>4.9. Ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar a estratégia competitiva da empresa; ▪ conhecer/definir os objetivos da organização; ▪ identificar indicadores de implementação de estratégia associados a desempenho empresarial; ▪ traçar metas para a organização; ▪ propor iniciativas para a organização; ▪ planejar a organização por meio do BSC; ▪ conhecer a metodologia OKR; ▪ utilizar as ferramentas 5W2H e GUT como plano de ação e forma de priorização.
<p>5. Estratégias de crescimento</p> <p>5.1. Estratégia corporativa</p> <p>5.2. Consolidação, verticalização e diversificação</p> <p>5.3. Internacionalização</p> <p>5.4. <i>Pipelines</i>, ecossistemas, plataformas e novos modelos de negócio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ estruturar o crescimento ordenado da organização; ▪ conhecer modelos contemporâneos de estratégia.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- HITT, Michael A. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Cengage Learning, 2024. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- LOBATO, David M. *et al.* **Gestão estratégica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.
- REBOUÇAS, Djalma. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2023. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ABDALA, Márcio M. *et al.* **Administração estratégica**: da teoria à prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 2019.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa. **Planejamento estratégico para pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- BARNEY, J. B.; HESTERLEY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: conceito e casos. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- KIN, Chan; MAUBORGNE, Renée. **A transição para o oceano azul**: muito além da competição. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
2. Estratégias de Marketing	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Marketing

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ empregar estratégias de marketing com base no comportamento do consumidor e nas tendências de mercado, visando gerar diferenciação e relevância para o negócio; ▪ relacionar os cenários macro e microeconômicos ao ambiente de marketing, avaliando oportunidades e desafios que impactam as decisões da organização; ▪ estabelecer objetivos, metas e planos de marketing alinhados aos recursos da empresa, integrando estratégias viáveis com foco em geração de valor e adaptação ao mercado; ▪ coordenar equipes e recursos na implementação de planos de marketing, dirigindo ações integradas de comunicação, precificação, distribuição e uso de tecnologias digitais; ▪ interpretar dados e indicadores de mercado para validar decisões de marketing fundamentadas, empregando ferramentas digitais e tecnologias emergentes para aumentar a produtividade e competitividade.

EMENTA
<p>Fundamentos de marketing e análise de mercado: introdução ao marketing, análise do ambiente de marketing e pesquisa de mercado. Comportamento do consumidor e segmentação de mercado: fatores que influenciam o comportamento do consumidor, processo de decisão de compra, estratégias e critérios de segmentação, seleção do mercado-alvo, posicionamento de marca. <i>Mix</i> de marketing e práticas digitais: produtos e serviços, preço, praça e promoção. Marketing digital: conteúdo, influência e visibilidade em redes sociais e buscadores. Planejamento, implementação e tendências em marketing: plano de marketing, implementação e controle. Tendências de consumo, tendências em <i>e-commerce</i>, marketing de influência, realidade aumentada/virtual, metaverso. Tecnologias emergentes: inteligência artificial, <i>machine learning</i>, <i>big data</i>, internet das coisas (IoT).</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ empregar estratégias de marketing com base no comportamento do consumidor e nas tendências de mercado, visando gerar diferenciação e relevância para o negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ comportamento do consumidor e segmentação de mercado: fatores que influenciam o comportamento do consumidor, processo de decisão de compra, estratégias e critérios de segmentação, seleção do mercado-alvo, posicionamento de marca.

<ul style="list-style-type: none"> relacionar os cenários macro e microeconômicos ao ambiente de marketing, avaliando oportunidades e desafios que impactam as decisões da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> fundamentos de marketing e análise de mercado: introdução ao marketing, análise do ambiente de marketing e pesquisa de mercado.
<ul style="list-style-type: none"> estabelecer objetivos, metas e planos de marketing alinhados aos recursos da empresa, integrando estratégias viáveis com foco em geração de valor e adaptação ao mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> planejamento, implementação e tendências em marketing: plano de marketing, implementação e controle; tendências de consumo, tendências em <i>e-commerce</i>, marketing de influência, realidade aumentada/virtual, metaverso; tecnologias emergentes: inteligência artificial, <i>machine learning</i>, <i>big data</i>, internet das coisas (IoT).
<ul style="list-style-type: none"> coordenar equipes e recursos na implementação de planos de marketing, dirigindo ações integradas de comunicação, precificação, distribuição e tecnologia digital. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>mix</i> de marketing e práticas digitais: produtos e serviços, preço, praça e promoção.
<ul style="list-style-type: none"> interpretar dados e indicadores de mercado para validar decisões de marketing fundamentadas, empregando ferramentas digitais e tecnologias emergentes para aumentar a produtividade e competitividade. 	<ul style="list-style-type: none"> marketing digital: conteúdo, influência e visibilidade em redes sociais e buscadores.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Fundamentos de marketing e análise de mercado <ol style="list-style-type: none"> Introdução ao marketing: conceitos, evolução e papel do marketing na organização Análise do ambiente de marketing: fatores internos e externos Pesquisas de mercado e dados aplicados a decisões de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> compreender a evolução e a consolidação do marketing como uma área estratégica, integrada a outras funções da empresa na geração de valor para clientes e para o negócio; identificar os principais fatores internos e externos que influenciam o desempenho das empresas no mercado, utilizando ferramentas como análise SWOT, PESTEL e forças competitivas de Porter; utilizar diferentes tipos de pesquisa e dados de mercado para gerar <i>insights</i> que apoiem decisões de marketing.

<p>2. Comportamento do consumidor e segmentação de mercado</p> <p>2.1. Fatores que influenciam o comportamento do consumidor e o processo de decisão de compra</p> <p>2.2. Estratégias e critérios de segmentação de mercado e definição do público-alvo</p> <p>2.3. Posicionamento de marca: criando valor e diferenciação no mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar como fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos influenciam as escolhas dos consumidores; ▪ interpretar o processo de decisão de compra e as suas etapas, reconhecendo todas as etapas dessa jornada; ▪ aplicar critérios de segmentação para identificar grupos de consumidores e selecionar o público-alvo mais adequado; ▪ criar estratégias de posicionamento que expressem claramente a proposta de valor da marca e a sua diferenciação frente aos concorrentes, reforçando a sua relevância para o público-alvo.
<p>3. <i>Mix</i> de marketing e práticas digitais</p> <p>3.1. Produtos e serviços: desenvolvimento de novos produtos, ciclo de vida do produto e gerenciamento de portfólio</p> <p>3.2. Estratégias de precificação: valor, custo e concorrência</p> <p>3.3. Praça: canais de distribuição, logística e gestão da cadeia de suprimentos</p> <p>3.4. Promoção: comunicação integrada, propaganda, eventos, marketing direto e vendas em plataformas digitais</p> <p>3.5. Marketing digital: conteúdo, influência e visibilidade em redes sociais e buscadores;</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ planejar ofertas de valor por meio do desenvolvimento de novos produtos, avaliando o seu ciclo de vida e organizando o portfólio da empresa; ▪ definir estratégias de precificação considerando valor percebido pelo cliente, custos da empresa e preços praticados pela concorrência, de forma alinhada ao posicionamento da marca no mercado; ▪ selecionar canais de distribuição adequados aos objetivos da empresa, articulando soluções logísticas e de <i>supply chain</i> para garantir alcance, eficiência e integração entre os pontos de contato com o consumidor; ▪ elaborar estratégias de comunicação que combinem ações promocionais tradicionais e digitais, promovendo o engajamento e a conversão em diferentes plataformas e formatos; ▪ desenvolver ações de marketing digital com foco em conteúdo relevante, uso de influenciadores e otimização da visibilidade em redes sociais e mecanismos de busca, alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa.

<p>4. Planejamento, implementação e tendências em Marketing</p> <p>4.1. Desenvolvimento do plano de marketing: objetivos, metas e estrutura do plano</p> <p>4.2. Implementação, orçamento e controle das ações de marketing</p> <p>4.3. Tendências de consumo: o consumidor em transformação</p> <p>4.4. Tendências em <i>e-commerce</i>, marketing de influência, realidade aumentada/virtual, metaverso</p> <p>4.5. Tecnologias emergentes: inteligência artificial, <i>machine learning</i>, <i>big data</i>, internet das coisas (IoT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborar um plano de marketing estruturado, definindo objetivos e metas alinhados à estratégia da empresa; ▪ planejar a implementação das ações de marketing, definindo orçamento, cronograma e indicadores de desempenho para monitorar resultados e promover ajustes; ▪ analisar as mudanças no comportamento e nas expectativas dos consumidores e refletir sobre os impactos dessas transformações nas estratégias; ▪ explorar novos formatos de consumo e interação digital, avaliando como <i>e-commerce</i>, influência e experiências imersivas estão redesenhando o relacionamento entre marcas e consumidores; ▪ investigar o impacto das tecnologias emergentes nas estratégias de marketing, identificando oportunidades de inovação, personalização e ganho de eficiência por meio de dados e automação.
---	---

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson, 2023.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; CHERNEV, Alexander. **Administração de marketing**. 16. ed. Tradução: Francisco Araújo da Costa. São Paulo: Pearson, 2024.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- AVIS, Maria Carolina. **Marketing digital baseado em dados: métricas e performance**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2021.
- CABRAL, Hector Felipe. **Estratégias de marketing digital**. 1. ed. Curitiba: Contentus, 2020.
- GABRIEL, Martha. **Inteligência artificial: do zero ao metaverso**. São Paulo: Atlas, Grupo GEN, 2022. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Value proposition design: como criar produtos e serviços que seus clientes desejam**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- POLIZEI, Eder. **Plano de marketing**. 2. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Grupo A, 2013. eBook. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- RÉVILLION, Anya S. Piatnicki; LESSA, Bruno de Souza; GOMES NETO, Rogério *et al.* **Marketing digital**. Porto Alegre: Grupo A, 2020. eBook.
- RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.
- SILVA, Fábio Gomes da; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o cliente**. 3. ed. Porto Alegre: Grupo A, 2024. eBook. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
3. Economia dos Negócios	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Economia

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ empregar modelos microeconômicos para auxiliar na solução de problemas relacionados à decisão da firma, tais como escolha de insumos, minimização de custos e determinação de preços e quantidades; ▪ interpretar e reagir a decisões de governos, tais como a adoção de políticas de controle de preços, impostos/subsídios, cotas/tarifas, regulação de monopólios e oligopólios, e avaliação de fusões e aquisições; ▪ interpretar a conjuntura econômica brasileira de forma a construir cenários macroeconômicos que auxiliem na tomada de decisões administrativas.

EMENTA
<p>Microeconomia: oferta, demanda e os seus determinantes. Equilíbrio e falhas de mercado. Elasticidade e as suas aplicações. Comportamento do produtor e oferta competitiva: tecnologia e custos de produção, escolha de insumos, escala e escopo. Outras estruturas de mercado (monopólios, oligopólios e defesa da concorrência). Poder de mercado e discriminação de preços. Impacto de políticas governamentais no bem-estar e peso morto (impostos e subsídios, controle de preços, comércio internacional, tarifas e cotas de importação). Macroeconomia: conjuntura econômica brasileira e indicadores macroeconômicos. Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo. Inflação e índices de preço. Atuação do Banco Central e a sua influência sobre os negócios: política monetária, taxas de juros e regime de metas para a inflação. Elementos de macroeconomia aberta: taxas de câmbio, regimes cambiais e balanço de pagamentos.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ empregar modelos microeconômicos para auxiliar na solução de problemas relacionados à decisão da firma, tais como escolha de insumos, minimização de custos e determinação de preços e quantidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ microeconomia: oferta, demanda e os seus determinantes; ▪ equilíbrio e falhas de mercado; ▪ elasticidade e as suas aplicações; ▪ comportamento do produtor e oferta competitiva: tecnologia e custos de produção, escolha de insumos, escala e escopo; ▪ outras estruturas de mercado (monopólios, oligopólios e defesa da concorrência); ▪ poder de mercado e discriminação de preços.

<ul style="list-style-type: none"> interpretar e reagir a decisões de governos, tais como a adoção de políticas de controle de preços, impostos/subsídios, cotas/tarifas, regulação de monopólios e oligopólios, e avaliação de fusões e aquisições. 	<ul style="list-style-type: none"> impacto de políticas governamentais no bem-estar e peso morto (impostos e subsídios, controle de preços, comércio internacional, tarifas e cotas de importação).
<ul style="list-style-type: none"> interpretar a conjuntura econômica brasileira de forma a construir cenários macroeconômicos que auxiliem na tomada de decisões administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> macroeconomia: conjuntura econômica brasileira e indicadores macroeconômicos; flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo; inflação e índices de preço; atuação do Banco Central e a sua influência sobre os negócios: política monetária, taxas de juros e regime de metas para a inflação; elementos de macroeconomia aberta: taxas de câmbio, regimes cambiais e balanço de pagamentos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Microeconomia: oferta, demanda e os seus determinantes. Equilíbrio e falhas de mercado <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Determinantes das curvas de oferta e demanda 1.2. Elasticidade e as suas aplicações 1.3. Equilíbrio de mercado em um mercado competitivo 1.4. Efeitos de choques sobre o equilíbrio de mercado 1.5. Falhas de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> demonstrar o funcionamento dos mecanismos de oferta e demanda no contexto de mercados e empresas; analisar as condições de equilíbrio em mercados competitivos; prever os efeitos de choques de oferta e demanda sobre preços e quantidades de equilíbrio; identificar falhas de mercado e prever as suas consequências.
2. Microeconomia: comportamento do produtor e oferta competitiva <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Tecnologia de produção e escolha de insumos 2.2. Custos de produção 2.3. Escala e escopo 2.4. Determinação da oferta competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> aplicar o conceito de função de produção na escolha de insumos; identificar os diferentes tipos de custo (fixo, variável, marginal) e os seus impactos na maximização de lucro; utilizar os conceitos de economia de escala e escopo para a análise estratégica; determinar a curva de oferta competitiva de um setor e o seu caminho de expansão.

<p>3. Outras estruturas de mercado (monopólios, oligopólios e defesa da concorrência)</p> <p>3.1. Poder de mercado, monopólios e discriminação de preços</p> <p>3.2. Oligopólios</p> <p>3.3. Defesa da concorrência</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ caracterizar estruturas de mercado concentrado, com foco em oligopólios e monopólios; ▪ identificar os efeitos de diferentes estruturas de mercado sobre preços e quantidades; ▪ identificar as principais situações de discriminação de preços, (1º, 2º, 3º grau e intertemporal) e os seus efeitos sobre preços, lucros e bem-estar; ▪ analisar os mecanismos de defesa da concorrência e a sua relevância.
<p>4. Microeconomia: impacto de políticas governamentais no bem-estar (impostos e subsídios, controle de preços, tarifas e cotas de importação)</p> <p>4.1. Conceito de bem-estar: excedente do produtor e do consumidor, peso morto</p> <p>4.2. Políticas de controle de preço (preço máximo e preço mínimo)</p> <p>4.3. Impostos e subsídios</p> <p>4.4. Comércio internacional: economia aberta, tarifas e cotas de importação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os efeitos sobre preços, vendas e bem-estar de políticas de controle de preço (preço máximo e preço mínimo); ▪ identificar os efeitos sobre preços, vendas e bem-estar de impostos e subsídios; ▪ identificar os efeitos sobre preços, vendas e bem-estar da abertura econômica ao comércio internacional, bem como da implementação de tarifas e cotas de importação.
<p>5. Macroeconomia: interpretar a conjuntura econômica brasileira de forma a construir cenários macroeconômicos que auxiliem na tomada de decisões administrativas</p> <p>4.1 Indicadores macroeconômicos</p> <p>4.2 Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo</p> <p>4.3 Inflação, índices de preço e as suas aplicações</p> <p>4.4 Atuação do Banco Central e a sua influência sobre os negócios: política monetária, taxas de juros e regime de metas para a inflação</p> <p>4.5 Elementos de macroeconomia aberta: taxas de câmbio, regimes cambiais e balanço de pagamentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever os principais indicadores de atividade econômica relacionados ao desempenho da economia; ▪ comparar os principais indicadores de atividade econômica relacionados ao desempenho da economia; ▪ diferenciar flutuações cíclicas de curto prazo do crescimento sustentado no longo prazo; ▪ conceituar inflação; ▪ diferenciar índices de preço mais relevantes sob a ótica do poder de compra; ▪ definir e analisar a política monetária e os mecanismos de oferta monetária; ▪ analisar os conceitos de taxa de câmbio e regimes cambiais; ▪ analisar os principais indicadores, mecanismos e instituições do comércio exterior bem como o seu papel na economia mundial.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- KRUGMAN, Paul; WELLS, Robin. **Introdução à economia**. 6. ed. São Paulo: GEN Atlas, 2023. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- VASCONCELOS, Marco Antônio Sandoval de; BRAGA, Marcio Bobik. **Economia: micro e macro**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2023. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BLANCHARD, Olivier. **Macroeconomia**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- MANKIW, N. Gregory. **Introdução à economia**. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2019. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- PINDYCK, Robert; RUBINFELD, Daniel. **Microeconomia**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
4. Gestão de Projetos e Criação de Valor	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia de Negócios	Gerenciamento de Projetos

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ implementar as possíveis abordagens gerenciais de projetos; ▪ aplicar os fundamentos e os principais conceitos acerca do gerenciamento de projetos; ▪ maximizar a possibilidade de sucesso dos projetos, com base nas boas práticas gerenciais; ▪ aplicar conhecimentos sobre gestão de projetos, boas práticas e ferramentas para melhoria nos resultados da organização em múltiplas perspectivas.

EMENTA
<p>Fundamentos do gerenciamento de projetos: alinhamento entre estratégia corporativa e métodos de avaliação e seleção de projetos. Ciclos de vida de projetos e abordagens gerenciais. Planejamento de projetos: termo de abertura do projeto (TAP). Identificação e qualificação básica das partes interessadas. <i>Framework</i> preditivo por processos. Plano de gerenciamento do projeto (PGP): escopo, cronograma, riscos, recursos, aquisições, custos e qualidade. Planejamento de projetos na abordagem gerencial adaptativa: visão básica, atores, cerimônias, artefatos e <i>Scrum</i> em ação. Tendências do gerenciamento de projetos: relevância do ESG (<i>Environmental, Social e Governance</i>), da transformação digital (TD) e da inteligência artificial (IA) em projetos.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ implementar as possíveis abordagens gerenciais de projetos; ▪ aplicar os fundamentos e os principais conceitos acerca do gerenciamento de projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fundamentos do gerenciamento de projetos: alinhamento entre estratégia corporativa e métodos de avaliação e seleção de projetos; ▪ ciclos de vida de projetos e abordagens gerenciais; ▪ planejamento de projetos: termo de abertura do projeto (TAP). ▪ identificação e qualificação básica das partes interessadas; ▪ <i>framework</i> preditivo por processos; ▪ plano de gerenciamento do projeto (PGP): escopo, cronograma, riscos, recursos, aquisições, custos e qualidade.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ maximizar a possibilidade de sucesso dos projetos, com base nas boas práticas gerenciais; ▪ aplicar conhecimentos sobre gestão de projetos, boas práticas e ferramentas para melhoria nos resultados da organização em múltiplas perspectivas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ planejamento de projetos na abordagem gerencial adaptativa: visão básica, atores, cerimônias, artefatos e <i>Scrum</i> em ação; ▪ tendências do gerenciamento de projetos: relevância do ESG (<i>Environmental, Social e Governance</i>), da transformação digital (TD) e da inteligência artificial (IA) em projetos.
---	---

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Fundamentos do gerenciamento de projetos 1.1. Conceito e características de um projeto 1.2. Alinhamento entre estratégia corporativa e métodos de avaliação e seleção de projetos 1.3. Relevância dos projetos para múltiplas áreas de uma organização 1.4. Ciclos de vida de projetos 1.5. Abordagens gerenciais de projetos: preditiva, adaptativa e híbrida	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as características-chave de um projeto; ▪ compreender a diferença de projeto para outras atividades: triângulo de ferro/ouro, definição de organização temporária (OT), ineditismo e exclusividade e teoria das restrições; ▪ alinhar estratégia corporativa e premissas de projetos; ▪ identificar métodos para avaliação e seleção de projetos; ▪ definir Prova de Conceito (<i>Proof of Concept – PoC</i>), projeto-piloto e faseamento de projetos; ▪ compreender o ciclo de vida específico dos projetos; ▪ escolher a abordagem gerencial apropriada – entre preditiva, adaptativa e híbrida – para projetos de diversas naturezas e complexidades.
2. Planejando projetos 2.1. Termo de abertura do projeto (TAP) 2.2. Identificação e qualificação básica das partes interessadas do projeto 2.3. <i>Framework</i> preditivo por processos 2.4. Plano de gerenciamento do projeto (PGP) 2.4.1. Escopo 2.4.2. Cronograma 2.4.3. Planejamento de riscos 2.4.4. Planejamento de recursos, aquisições, custos e qualidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definir o TAP: conteúdo desejado, premissas e restrições do projeto; ▪ conceituar partes interessadas do projeto; ▪ identificar ferramentas básicas, qualificando-as; ▪ compreender o <i>framework</i> preditivo de um projeto, considerando a proposta do Project Management Institute (PMI); ▪ conceituar o documento principal de planejamento de um projeto preditivo: o PGP; ▪ definir o conteúdo mínimo e desejado do PGP;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar ferramentas importantes de um projeto preditivo, voltadas diretamente ao escopo, ao cronograma e aos riscos; ▪ aplicar ferramentas importantes de um projeto preditivo, voltadas indiretamente às estimativas de recursos, aquisições, custos e qualidade.
3. Planejamento de projetos na abordagem gerencial adaptativa 3.1. Visão básica do <i>Scrum</i> 3.1.1. Atores 3.1.2. Cerimônias 3.1.3. Artefatos 3.1.4. <i>Scrum</i> em ação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entender os conceitos básicos do <i>Scrum</i> como uma possível alternativa à abordagem preditiva, ilustrando a abordagem adaptativa; ▪ planejar o projeto via <i>Scrum</i> usando elementos mínimos de planejamento. como histórias de usuários, <i>backlog</i> do produto e <i>backlog</i> das <i>sprints</i>; ▪ compreender o funcionamento do ciclo de vida de um projeto no <i>Scrum</i>, da iniciação ao encerramento, com foco no planejamento, na execução e no monitoramento/controle, ligando os pontos dos conceitos de 3-5-3.
4. Tendências do gerenciamento de projetos 4.1. Relevância do <i>Environmental, Social e Governance (ESG)</i> no gerenciamento de projetos 4.2. Relevância da transformação digital (TD) e da inteligência artificial (IA) em projetos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a importância do <i>ESG</i> no gerenciamento de projetos, analisando como cada elemento pode afetar o planejamento, a execução de projetos e, por conseguinte, o sucesso de projetos; ▪ compreender como a TD, incluindo a inteligência artificial, pode tornar a gestão de projetos mais eficiente e eficaz.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BARCAUI, A.; REGO, M. L. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019. (Coleção FGV Management).
- FREITAS, C. A. **Gestão estratégica por meio de projetos e agilidade**. Rio de Janeiro: Brasport, 2024.
- KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 4. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2020. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- PMI – Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK). 7. ed.). Newton Square, PA: PMI, 2021. Disponível em: <https://www.pmi.org/standards/pmbok>. Acesso em: 1 out. 2025.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ISO. **Standard 21500** – Guidance on Project Management, 2022.
- KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: uma abordagem de sistemas para planejamento, programação e controle. 11 ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2011. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- KERZNER, Harold. **Project management**: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 14. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2015.
- KERZNER, Harold. **Project management best practices**: achieving global excellence. 5. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2022.
- MEREDITH, J.; MANTEL, S. **Project management**: a managerial approach. Boston: John Wiley & Sons, 11 ed., 2021.
- PMI. **Agile practice guide**. Newtown Square: PMI, Newton Square, PA: PMI Press, 2017b.
- PMI. **Guide process groups practice guide**. Newton Square, PA: PMI Press, 2022.
- PMI. **Guide to the project management body of knowledge** (PMBoK Guide). 6 ed. Newton Square, PA: PMI Press, 2017a.
- PMI. **Guide to the project management body of knowledge** (PMBoK Guide). 7 ed. Newton Square, PA: PMI Press, 2021.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
5. Liderança de Equipes de Alto Desempenho	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e Pessoas	Liderança

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

EMENTA
<p>Teorias de liderança: traços e características, comportamentais, contingenciais e situacionais, contemporâneas, críticas e pós-modernas. Liderança transacional e transformacional. Gestão de equipes de alto desempenho: papéis da liderança, delimitação dos papéis dos membros, estratégias de comprometimento e <i>team building</i>. Avaliação. <i>Pipeline</i> de liderança e desenvolvimento de líderes nas organizações: <i>pipeline</i> de liderança, líder-<i>coach</i> e desafios da primeira gestão. Competências do líder eficaz: delegação e <i>empowerment</i>.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ liderar equipes de trabalho em ambientes dinâmicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ teorias de liderança: traços e características, comportamentais, contingenciais e situacionais, contemporâneas, críticas e pós-modernas; ▪ liderança transacional e transformacional; ▪ gestão de equipes de alto desempenho: papéis da liderança, delimitação dos papéis dos membros, estratégias de comprometimento e <i>team building</i>.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as principais competências demandadas em si e nos integrantes da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliação; ▪ gestão de equipes de alto desempenho: papéis da liderança, delimitação dos papéis dos membros, estratégias de comprometimento e <i>team building</i>.

<ul style="list-style-type: none"> propor, implementar e gerir planos de ação para a criação de um ambiente colaborativo e o exercício da liderança. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>pipeline</i> de liderança; desenvolvimento de líderes nas organizações: <i>pipeline</i> de liderança, líder-<i>coach</i> e desafios da primeira gestão.
<ul style="list-style-type: none"> analisar, interpretar e agir sobre os fatores que influenciam o desempenho do líder. 	<ul style="list-style-type: none"> avaliação; <i>pipeline</i> de liderança; desenvolvimento de líderes nas organizações: <i>pipeline</i> de liderança, líder-<i>coach</i> e desafios da primeira gestão.
<ul style="list-style-type: none"> estruturar, implementar e revisar políticas e práticas de desenvolvimento e engajamento dos membros da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>pipeline</i> de liderança; desenvolvimento de líderes nas organizações: <i>pipeline</i> de liderança, líder-<i>coach</i> e desafios da primeira gestão; competências do líder eficaz: delegação e <i>empowerment</i>.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Teorias de liderança 1.1. Teorias dos traços e características 1.2. Teorias comportamentais 1.3. Teoria de contingências e situacionais 1.4. Liderança transacional e transformacional 1.5. Teorias contemporâneas 1.6. Teorias críticas e pós-modernas	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer a importância da liderança; identificar os principais modelos de liderança comportamental: Ohio State, Michigan State e Grade Gerencial (Blake & Mouton); identificar os principais modelos de liderança contingencial: Modelo de Fiedler, Modelo de Hersey e Blanchard; identificar os principais modelos de liderança transacional e transformacional (Rousseau e Burns & Bass); identificar os princípios de liderança carismática, servidora, autêntica, compartilhada, inclusiva, paradoxal e LAP (<i>Leadership as Practice</i>).
2. Equipes de alto desempenho 2.1. Gestão de equipes de alto desempenho 2.1.1. Papéis da liderança 2.1.2. Delimitação dos papéis dos membros da equipe	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer o trabalho em equipe como fonte de vantagem competitiva; distinguir grupo, equipe e equipe de alto desempenho; analisar os desafios vinculados à construção de equipes de alto desempenho;

<p>2.1.3. Estratégias de comprometimento e <i>team building</i></p> <p>2.2. Avaliação de equipes de alto desempenho</p>	<ul style="list-style-type: none"> identificar as condições que afetam a gestão de equipes de alto desempenho; identificar parâmetros relevantes para avaliar as entregas de equipes de alto desempenho.
<p>3. Pipeline de liderança e desenvolvimento de líderes nas organizações</p> <p>3.1. Pipeline de liderança</p> <p>3.2. Líder-coach</p> <p>3.3. Desafios da primeira gestão</p>	<ul style="list-style-type: none"> descrever o <i>pipeline</i> de liderança, analisando a sua importância para o desenvolvimento de lideranças nas organizações; identificar os papéis e as responsabilidades do líder; explicar os desafios da primeira gestão.
<p>4. Competências do líder eficaz</p> <p>4.1. Competências do líder eficaz</p> <p>4.2. Delegação e <i>empowerment</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> avaliar as competências do líder eficaz.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James; JONASEN, Kent. **Pipeline de liderança 3.0**: como desenvolver líderes na era digital. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2024. 256 p.
- SCHEIN, Edgar; SCHEIN, Peter. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2022. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gerenciando pessoas**: os melhores artigos da Harvard Business Review sobre como liderar equipes. 1.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. 224 p.
- NORTHOUSE, Peter G. **Leadership**: theory and practice. 9. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2021. 528 p.
- ZACHARIAS, Felipe. **Desenvolvimento de liderança nas organizações**: um estudo de caso. 1. ed. São Paulo: Dialética, 2022. 184 p.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
6. <i>Smart Business</i> : Decisões Estratégicas com IA e Digitalização	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Tecnologia e Ciência de Dados	Ciência de Dados e Inteligência Artificial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> avaliar oportunidades de aplicação de soluções baseadas em inteligência artificial em contextos empresariais diversos, considerando aspectos culturais e econômicos; avaliar técnicas de aprendizado de máquina, IA generativa e engenharia de dados para o desenvolvimento de soluções estratégicas e operacionais; planejar a adoção de IA nas organizações por meio da definição de estratégias alinhadas aos objetivos de negócio e aos desafios específicos de cada mercado; dirigir projetos de implementação de IA com foco em escalabilidade, eficiência operacional e integração entre áreas da organização; promover ajustes e melhorias contínuas com base na interpretação de resultados e indicadores de desempenho de sistemas de IA; implementar as melhores práticas de governança e responsabilidade por meio da IA, incluindo aspectos éticos, jurídicos e de diversidade nas equipes e nos dados; liderar processos de mudança organizacional impulsionados por tecnologias de IA.

EMENTA
<p>Técnicas de inteligência artificial. Aprendizado de máquina. IA generativa. Tendências emergentes: engenharia de <i>prompt</i>, RAG, RAG com grafos, MCP e agentização. IA e estratégia de negócios: criação de valor com IA. Modelos de negócios digitais e plataformas. Fatores críticos de sucesso na adoção estratégica da IA. Processo decisório e IA: tomada de decisão orientada a dados, <i>analytics</i> descritivo, preditivo e prescritivo, inteligência de negócios (BI) e <i>dashboards</i> estratégicos. Ética, vieses algorítmicos e governança de dados. IA aplicada à estratégia de crescimento: automação inteligente e eficiência operacional. Gestão de talentos em organizações inteligentes. Governança corporativa aplicada à IA. Regulamentações e tendências.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> avaliar oportunidades de aplicação de soluções baseadas em inteligência artificial em contextos empresariais diversos, considerando aspectos culturais e econômicos. 	<ul style="list-style-type: none"> técnicas de inteligência artificial; aprendizado de máquina; IA generativa; tendências emergentes: engenharia de <i>prompt</i>, RAG, RAG com grafos, MCP e agentização.

<ul style="list-style-type: none"> avaliar técnicas de aprendizado de máquina, IA generativa e engenharia de dados para o desenvolvimento de soluções estratégicas e operacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> IA generativa; tendências emergentes: engenharia de <i>prompt</i>, RAG, RAG com grafos, MCP e agentização; IA e estratégia de negócios: criação de valor com IA.
<ul style="list-style-type: none"> planejar a adoção de IA nas organizações por meio da definição de estratégias alinhadas aos objetivos de negócio e aos desafios específicos de cada mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> IA e estratégia de negócios: criação de valor com IA; modelos de negócios digitais e plataformas; fatores críticos de sucesso na adoção estratégica da IA; processo decisório e IA: tomada de decisão orientada a dados, <i>analytics</i> descritivo, preditivo e prescritivo, inteligência de negócios (BI) e <i>dashboards</i> estratégicos; gestão de talentos em organizações inteligentes.
<ul style="list-style-type: none"> dirigir projetos de implementação de IA com foco em escalabilidade, eficiência operacional e integração entre áreas da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> modelos de negócios digitais e plataformas; IA aplicada à estratégia de crescimento: automação inteligente e eficiência operacional.
<ul style="list-style-type: none"> promover ajustes e melhorias contínuas com base na interpretação de resultados e indicadores de desempenho de sistemas de IA. 	<ul style="list-style-type: none"> processo decisório e IA: tomada de decisão orientada a dados, <i>analytics</i> descritivo, preditivo e prescritivo, inteligência de negócios (BI) e <i>dashboards</i> estratégicos.
<ul style="list-style-type: none"> implementar as melhores práticas de governança e responsabilidade por meio da IA, incluindo aspectos éticos, jurídicos e de diversidade nas equipes e nos dados. 	<ul style="list-style-type: none"> ética, vieses algorítmicos e governança de dados; governança corporativa aplicada à IA; regulamentações e tendências.
<ul style="list-style-type: none"> liderar processos de mudança organizacional impulsionados por tecnologias de IA. 	<ul style="list-style-type: none"> gestão de talentos em organizações inteligentes.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Técnicas de inteligência artificial (AI techniques) 1.1. Introdução à inteligência artificial e o seu papel estratégico nos negócios 1.2. Técnicas de aprendizado de máquina: supervisionado, não supervisionado e por reforço 1.3. IA generativa: conceitos, aplicações e limitações 1.4. Tendências emergentes: engenharia de <i>prompt</i> , RAG, RAG com grafos, MCP e agentização	<ul style="list-style-type: none"> compreender os fundamentos da IA e a sua aplicação em estratégias organizacionais; aplicar técnicas de <i>machine learning</i> de forma contextualizada aos objetivos de negócio; identificar o potencial transformador da IA generativa; explorar tendências atuais e as suas aplicações em ambientes de negócios.
2. IA e estratégia de negócios 2.1. Panorama da transformação digital e os seus impactos na estratégia 2.2. Papel da IA na criação de valor para negócios 2.3. Modelos de negócios digitais e plataformas: 2.3.1. <i>Marketplaces</i> multilaterais (B2C, B2B e C2C) 2.3.2. Economia recorrente 2.3.3. Modelos <i>Freemium</i> e <i>Product-Led Growth</i> 2.3.4. Economia de plataformas <i>peer-to-peer</i> (<i>sharing economy</i>) 2.3.5. Plataforma de dados e IA 2.3.6. Ecossistemas digitais (<i>superapps</i> e plataformas integradas) 2.3.7. Plataformas baseadas em <i>blockchain</i> e web3 2.3.8. Plataformas de IA generativa e conteúdo digital 2.3.9. Plataformas industriais e de IoT 2.4. Fatores críticos de sucesso na adoção estratégica da IA	<ul style="list-style-type: none"> avaliar o impacto da IA na transformação de processos em diferentes setores; relacionar práticas de IA com as estratégias de criação de valor das empresas; identificar oportunidades e riscos dos modelos de negócios
3. Processo decisório e IA 3.1. Tomada de decisão orientada a dados (<i>data-driven strategy</i>) 3.2. <i>Analytics</i> descritivo, preditivo e prescritivo 3.3. Inteligência de negócios (BI) e <i>dashboards</i> estratégicos 3.4. Ética, vieses algorítmicos e governança de dado	<ul style="list-style-type: none"> identificar tipos de <i>analytics</i> no processo decisório; compreender como integrar <i>analytics</i> no processo decisório; discutir os riscos éticos da aplicação da IA em ambientes de negócios e a importância da governança.

<p>4. IA aplicada à estratégia de crescimento</p> <p>4.1. Automação inteligente e eficiência operacional.</p> <p>4.2. IA generativa e inovações em produtos/serviços</p> <p>4.3. Casos de empresas líderes em IA aplicada a estratégias de crescimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ projetar IA para personalização em marketing e experiência do cliente; ▪ aplicar boas práticas de <i>deployment</i> em ambientes corporativos; ▪ mensurar impacto para definir estratégias de manutenção dos sistemas; ▪ avaliar escalabilidade de IA e impactos financeiros no negócio.
<p>5. Liderança digital e governança estratégica da IA</p> <p>5.1. Liderança em ambientes digitais e ágeis</p> <p>5.2. Gestão de talentos em organizações inteligentes</p> <p>5.3. Governança corporativa aplicada à IA</p> <p>5.4. Regulamentações e tendências globais (UE AI Act, LGPD, ESG digital)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ liderar processos de transformação com IA; ▪ gerenciar mudanças organizacionais relacionadas à adoção de tecnologias disruptivas; ▪ estabelecer métricas para monitorar sucesso em iniciativas de IA; ▪ utilizar de forma responsável a IA, considerando vieses, equidade e impactos sociais.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CORRÊA, Kenneth. **Organizações cognitivas**: alavancando o poder da IA generativa e dos agentes inteligentes. Seattle, Washington: Amazon, 2024. eBook Kindle.
- FLORES, Marcio José das; BESS, Alexandre Leal. **Inteligência artificial aplicada a negócios**. Curitiba: Intersaberes, 2023.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- GARTNER. **AI in sales**: boost revenue and close more deals. Relatório interno, 2025. Disponível em: <https://www.gartner.com/en>. Acesso em: 1 out. 2025.
- GARTNER. **GenAI technologies**. Relatório interno, 2025. Disponível em: <https://www.gartner.com/en>. Acesso em: 1 out. 2025.
- GARTNER. **Priorities CIOs must address in 2025, according to Gartner's CIO survey** (2025 CIO Agenda Ebook). Relatório interno, 2025. Disponível em: <https://www.gartner.com/en>. Acesso em: 1 out. 2025.
- GARTNER. **What should legal and compliance leaders know about ChatGPT risks?** Relatório interno, 2025. Disponível em: <https://www.gartner.com/en>. Acesso em: 1 out. 2025.
- MCKINSEY & COMPANY. **Moving past gen AI's honeymoon phase**: seven hard truths for CIOs to get from pilot to scale. Relatório interno, 2024. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/>. Acesso em: 1 out. 2025.
- MCKINSEY & COMPANY. **The economic potential of generative AI**: the next productivity frontier. Relatório interno, 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/>. Acesso em: 1 out. 2025.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
7. Análise das Demonstrações Contábeis	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

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

EMENTA
Sistema de informação contábil. Relatórios relevantes para gestão (balanço patrimonial – BP, demonstração de resultado do exercício – DRE, demonstração dos fluxos de caixa – FCX e demonstrações das mutações do patrimônio líquido – DMPL). Análise fundamentalista da situação econômico-financeira de empresas por meio de indicadores de desempenho: liquidez, estrutura de capital, prazos médios, alavancagem financeira, lucratividade e rentabilidade. Análises horizontal e vertical.

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

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

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<ul style="list-style-type: none"> MARION, José Carlos. Contabilidade empresarial: instrumentos de análise, gerência e decisão. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2022. (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV.) OLIVEIRA, Antonieta; SALIM, Jean Jacques. Contabilidade financeira. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR
<ul style="list-style-type: none"> IUDICIBUS, Sérgio <i>et al.</i> Manual de contabilidade societária. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
8. Finanças Corporativas	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> utilizar conceitos e ferramentas de Matemática Financeira para análise do valor do dinheiro no tempo, avaliação de investimentos e decisões de financiamento; avaliar o impacto das decisões financeiras na geração de valor para a empresa e os seus <i>stakeholders</i>; aplicar técnicas de análise financeira para embasar decisões de investimento e financiamento; escolher e aplicar ferramentas de gestão de riscos financeiros para proteção do patrimônio empresarial; estimar o impacto das variáveis macroeconômicas na estrutura de capital e nas decisões financeiras corporativas.

EMENTA
Matemática Financeira: conceitos, operações com fluxos de caixa e aplicações práticas. Decisões de investimento: métodos de avaliação e fluxo de caixa. Risco e custo de oportunidade. Estrutura de capital e custo de capital, e alavancagem financeira. Avaliação de empresas e criação de valor: conceitos fundamentais de <i>valuation</i> . Técnicas de avaliação de empresas. Integração de critérios ESG nas decisões financeiras: introdução e decisões financeiras corporativas.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> utilizar conceitos e ferramentas de Matemática Financeira para análise do valor do dinheiro no tempo, avaliação de investimentos e decisões de financiamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Matemática Financeira: conceitos, operações com fluxos de caixa e aplicações práticas.
<ul style="list-style-type: none"> avaliar o impacto das decisões financeiras na geração de valor para a empresa e os seus <i>stakeholders</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Decisões de investimento: métodos de avaliação e fluxo de caixa; risco e custo de oportunidade.
<ul style="list-style-type: none"> aplicar técnicas de análise financeira para embasar decisões de investimento e financiamento. 	<ul style="list-style-type: none"> estrutura de capital e custo de capital, e alavancagem financeira.
<ul style="list-style-type: none"> escolher e aplicar ferramentas de gestão de riscos financeiros para proteção do patrimônio empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> avaliação de empresas e criação de valor: conceitos fundamentais de <i>valuation</i>;

	<ul style="list-style-type: none"> técnicas de avaliação de empresas.
<ul style="list-style-type: none"> estimar o impacto das variáveis macroeconômicas na estrutura de capital e nas decisões financeiras corporativas. 	<ul style="list-style-type: none"> integração de critérios ESG nas decisões financeiras: introdução e decisões financeiras corporativas.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Matemática Financeira 1.1. Conceitos fundamentais de Matemática Financeira 1.2. Operações com fluxos de caixa 1.3. Aplicações práticas	<ul style="list-style-type: none"> aplicar conceitos de valor do dinheiro no tempo (valor presente, valor futuro, taxas de juros, séries uniformes e não uniformes) para embasar decisões de investimento e financiamento; utilizar ferramentas de Matemática Financeira para análise de fluxos de caixa, precificação de ativos e comparações intertemporais.
2. Decisões de investimento: métodos de avaliação e fluxo de caixa 2.1. Projeção de fluxos de caixa 2.2. Critérios de avaliação 2.3. Risco e custo de oportunidade	<ul style="list-style-type: none"> explicar os principais métodos de avaliação de investimentos (VPL, TIR e <i>payback</i>); utilizar técnicas de projeção e análise de fluxo de caixa para avaliar projetos de investimento; aplicar conceitos de custo de oportunidade e risco nas decisões de investimento.
3. Estrutura de capital e custo de capital 3.1. Custo de capital 3.2. Estrutura de capital 3.3. Alavancagem financeira	<ul style="list-style-type: none"> identificar os componentes do custo de capital; calcular o custo médio ponderado de capital (WACC); analisar as decisões de financiamento, considerando a sua relação com risco e retorno da empresa; explicar a relação entre a alavancagem financeira e a estrutura de capital.
4. Avaliação de empresas e criação de valor 4.1. Conceitos fundamentais de <i>valuation</i> 4.2. Técnicas de avaliação de empresas 4.3. Criação de valor	<ul style="list-style-type: none"> utilizar técnicas de <i>valuation</i> para avaliar empresas, como fluxo de caixa descontado (DCF) e múltiplos de mercado; identificar os principais <i>drivers</i> de valor; relacionar <i>drivers</i> de valor com criação de valor sustentável.

<p>5. Integração de critérios ESG nas decisões financeiras</p> <p>5.1. Introdução aos critérios ESG</p> <p>5.2. ESG nas decisões financeiras corporativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ explicar como os critérios ESG impactam o valor da empresa e as suas decisões financeiras; ▪ incorporar práticas de governança corporativa e sustentabilidade na gestão financeira para reduzir riscos e atrair investidores.
--	--

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; ALLEN, Franklin. **Princípios de finanças corporativas**. Porto Alegre: Bookman, 2023.
- CURY, M. V. Q.; SOUZA, C. P. de; GONÇALVES, D. A.; ABREU FILHO, J. C. F. de. **Finanças corporativas**. Editora FGV, 2018. (Disponível em **E-books FGV**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BERK, J. B.; DEMARZO, P. M. **Corporate finance** – global. 6. ed. São Paulo: Pearson Education, 2023.
- DAMODARAN, Aswath. **Finanças corporativas aplicadas**. São Paulo: Elsevier, 2022.
- GRAHAM, J. R. Presidential address: corporate finance and reality. **Journal of Finance**, v. 77, n. 4, p. 1975-2049, 2022.
- GRAHAM, J. R.; HARVEY, C. R. The theory and practice of corporate finance: evidence from the field. **Journal of Financial Economics**, v. 60, n. 2-3, p. 187-243, 2001.
- HIGSON, Chris. **Finance for executives: a practical guide for managers**. FT Publishing International, 2023.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
9. Jogo de Negócios	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> trabalhar com as áreas da empresa de forma integrada, zelando pelo equilíbrio e contribuindo para o alcance dos objetivos; administrar o trabalho em equipe, delegando responsabilidades e exercendo a liderança para o alcance de metas; diagnosticar a situação da empresa a partir da análise de relatórios/informações para a tomada de decisões; desenvolver processos/procedimentos para a sistematização da análise de resultados na tomada de decisões; acompanhar o desempenho e o posicionamento dos concorrentes; interpretar variações do cenário externo para mitigação dos riscos, maximizando os resultados; registrar lições aprendidas como fonte de melhoria contínua do processo de tomada de decisão.

EMENTA
<p>Introdução: Apresentação do cenário e das regras do jogo. Objetivos. Formação das equipes.</p> <p>Preparação: análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio. Definição de objetivos e estratégias. Organização das equipes. Realização de testes preparatórios para o início da simulação.</p> <p>Simulação: tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários.</p> <p>Reavaliação dos objetivos e das estratégias.</p> <p>Fechamento: análise crítica do desempenho das empresas. Lições aprendidas.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> trabalhar com as áreas da empresa de forma integrada, zelando pelo equilíbrio e contribuindo para o alcance dos objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Introdução: <ul style="list-style-type: none"> objetivos. Preparação: <ul style="list-style-type: none"> definição de objetivos e estratégias; organização das equipes. Fechamento: <ul style="list-style-type: none"> análise crítica do desempenho das empresas.
<ul style="list-style-type: none"> administrar o trabalho em equipe, delegando responsabilidades e exercendo a liderança para o alcance de metas. 	<ul style="list-style-type: none"> Introdução: <ul style="list-style-type: none"> formação das equipes. Preparação: <ul style="list-style-type: none"> definição de objetivos e estratégias;

	<ul style="list-style-type: none"> organização das equipes.
<ul style="list-style-type: none"> diagnosticar a situação da empresa a partir da análise de relatórios/informações para a tomada de decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> Introdução: <ul style="list-style-type: none"> apresentação do cenário e das regras do jogo. Preparação: <ul style="list-style-type: none"> análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio; realização de testes preparatórios para o início da simulação.
<ul style="list-style-type: none"> desenvolver processos/procedimentos para a sistematização da análise de resultados na tomada de decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> Preparação: <ul style="list-style-type: none"> análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio; definição de objetivos e estratégias; organização das equipes; realização de testes preparatórios para o início da simulação. Simulação: <ul style="list-style-type: none"> tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários; reavaliação dos objetivos e das estratégias.
<ul style="list-style-type: none"> acompanhar o desempenho e o posicionamento dos concorrentes; interpretar variações do cenário externo para mitigação dos riscos, maximizando os resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Simulação: <ul style="list-style-type: none"> tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários; reavaliação dos objetivos e das estratégias.
<ul style="list-style-type: none"> registrar lições aprendidas como fonte de melhoria contínua do processo de tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> Preparação: <ul style="list-style-type: none"> realização de testes preparatórios para o início da simulação. Simulação: <ul style="list-style-type: none"> reavaliação dos objetivos e das estratégias. Fechamento: <ul style="list-style-type: none"> análise crítica do desempenho das empresas; lições aprendidas.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Jogo de Negócios – Introdução 1.1. Objetivos da disciplina 1.2. Apresentação do cenário e das regras do jogo 1.3. Formação das equipes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar as ferramentas de diagnóstico empresarial; ▪ compreender o mecanismo de uma empresa e a importância do trabalho em equipe.
2. Preparação 2.1. Análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio 2.2. Definição de objetivos e estratégias 2.3. Organização das equipes com definição das responsabilidades de cada integrante 2.4. Realização de testes preparatórios para o início da simulação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar cenário; ▪ identificar oportunidades; ▪ praticar a atribuição executiva nas diversas áreas de uma empresa, como operações, finanças, marketing, recursos humanos, entre outras; ▪ aplicar os modelos teóricos de desenvolvimento de estratégias.
3. Simulação 3.1. Tomada de decisão alinhada aos objetivos definidos 3.2. Análise dos resultados objetivando correção de erros e maximização de resultados 3.3. Análise da concorrência e das variações de cenário 3.4. Reavaliação dos objetivos e das estratégias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ implementar objetivos e diretrizes por meio da tomada de decisões operacionais, comerciais e de investimento, entre outras; ▪ selecionar indicadores e definir metas; ▪ analisar resultados em relação às metas e aos objetivos definidos; ▪ ajustar decisões à luz dos objetivos da empresa.
4. Fechamento 4.1. Análise crítica do desempenho das empresas 4.2. Lições aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar lições aprendidas; ▪ reconhecer a importância da implantação da melhoria contínua.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<p>Como bibliografia desta disciplina, podem ser considerados os títulos indicados nas demais disciplinas integrantes do programa, uma vez que a disciplina Jogo de Negócios visa congrega o arcabouço teórico de gestão empresarial aplicando-o a um cenário simulado.</p>

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
10. Análise de Mercado e Inteligência Imobiliária	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de setores específicos	Negócios imobiliários

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar os ciclos do mercado imobiliário para identificar o momento ideal de entrada e saída de investimentos, visando maximização do retorno e minimização de riscos; ▪ mapear regiões com potencial para desenvolvimento imobiliário, avaliando a sua vocação e identificando os produtos mais adequados sob a ótica da capacidade de absorção imobiliária; ▪ mapear o perfil da demanda e comportamento de consumo por nicho de mercado, visando maior assertividade e eficácia no desenvolvimento dos produtos imobiliários; ▪ analisar o perfil da concorrência por meio do posicionamento competitivo da oferta para identificação de nichos competitivos mesmo em mercados saturados; ▪ elaborar estratégias de precificação de produtos imobiliários com base na análise da demanda, identificando a capacidade de compra e o valor percebido pelos consumidores; ▪ utilizar métodos que possibilitem o monitoramento de mercado em toda jornada de desenvolvimento de um novo empreendimento; ▪ projetar a velocidade de venda de um empreendimento alinhado à absorção do projeto junto ao mercado.

EMENTA
Fundamentos da inteligência imobiliária. Verticais de análise e monitoramento de mercado. Ciclos do mercado imobiliário. Pesquisa de mercado para desenvolvimento de empreendimentos imobiliários. Mapeamento de regiões atrativas. Vocação imobiliária e área de influência do projeto. Análise de demanda, oferta e potencial de mercado. Absorção de mercado e validação de produto.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar os ciclos do mercado imobiliário para identificar o momento ideal de entrada e saída de investimentos, visando maximização do retorno e minimização de riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fundamentos da inteligência imobiliária; ▪ verticais de análise e monitoramento de mercado; ▪ ciclos do mercado imobiliário; ▪ mapeamento de regiões atrativas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapear regiões com potencial para desenvolvimento imobiliário, avaliando a sua vocação e identificando os produtos mais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verticais de análise e monitoramento de mercado; ▪ Ciclos do mercado imobiliário; ▪ mapeamento de regiões atrativas;

adequados sob a ótica da capacidade de absorção imobiliária.	<ul style="list-style-type: none"> vocação imobiliária e área de influência do projeto.
<ul style="list-style-type: none"> Mapear o perfil da demanda e comportamento de consumo por nicho de mercado, visando maior assertividade e eficácia no desenvolvimento dos produtos imobiliários. 	<ul style="list-style-type: none"> pesquisa de mercado para desenvolvimento de empreendimentos imobiliários; vocação imobiliária e área de influência do projeto; análise de demanda, oferta e potencial de mercado.
<ul style="list-style-type: none"> Analisar o perfil da concorrência por meio do posicionamento competitivo da oferta para identificação de nichos competitivos mesmo em mercados saturados. 	<ul style="list-style-type: none"> vocação imobiliária e área de influência do projeto; análise de demanda, oferta e potencial de mercado.
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar estratégias de precificação de produtos imobiliários com base na análise da demanda, identificando a capacidade de compra e o valor percebido pelos consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> pesquisa de mercado para desenvolvimento de empreendimentos imobiliários; análise de demanda, oferta e potencial de mercado.
<ul style="list-style-type: none"> Utilizar métodos que possibilitem o monitoramento de mercado em toda jornada de desenvolvimento de um novo empreendimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ciclos do mercado imobiliário; pesquisa de mercado para desenvolvimento de empreendimentos imobiliários; análise de demanda, oferta e potencial de mercado.
<ul style="list-style-type: none"> Projetar a velocidade de venda de um empreendimento alinhado à absorção do projeto junto ao mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> análise de demanda, oferta e potencial de mercado; absorção de mercado e validação de produto.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Inteligência imobiliária <ul style="list-style-type: none"> Conceito de inteligência imobiliária e a sua aplicação prática Inteligência de mercado <i>versus</i> pesquisa de mercado Etapas da construção de uma cultura de inteligência imobiliária Quebra de paradigma: o ciclo vicioso da saturação precoce no setor imobiliário Funil da inteligência de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> aplicar o conceito de inteligência imobiliária e a sua aplicação prática no desenvolvimento de empreendimentos, identificando como minimizar riscos e maximizar oportunidades no setor imobiliário.

<p>Módulo 2 – Métodos de pesquisa e jornada de aplicação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Métodos qualitativos e quantitativos para pesquisa de mercado imobiliário ▪ Aplicação prática das pesquisas nas fases de planejamento, desenvolvimento, lançamento e pós-venda ▪ Ferramentas tecnológicas e dados para construção de panorama do mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as ferramentas e métodos de coleta, análise e monitoramento do mercado imobiliário, sabendo como aplicar de forma estratégica em cada etapa do desenvolvimento do novo empreendimento.
<p>Módulo 3 – Verticais de análise e monitoramento de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Principais verticais de análise no mercado imobiliário: dinâmica econômica, demanda e oferta ▪ Sequência lógica para avaliação e monitoramento de mercado ▪ Ciclos de mercado e a determinação do <i>timing</i> ideal para lançamentos ou aquisição de novas áreas para desenvolvimento ▪ Análise integrada: indicadores antecedentes, coincidentes e atrasados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar e analisar as principais verticais que influenciam o mercado imobiliário, compreendendo os seus impactos na viabilidade de novos empreendimentos; ▪ descrever a sequência lógica para avaliação e monitoramento do mercado imobiliário, garantindo que cada etapa do processo seja realizada de forma coerente e eficaz; ▪ analisar os ciclos de mercado para determinar o momento ideal para lançamentos de empreendimentos ou aquisição de novas áreas, maximizando o retorno sobre o investimento e minimizando riscos associados às flutuações econômicas.
<p>Módulo 4 – Mapeamento de oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Seleção de regiões com maior potencial ▪ Diversificação econômica local e resiliência a crises econômicas ▪ Regiões emergentes e oportunidades de investimento: movimentos centrípeto e centrífugo ▪ Métodos para previsão de tendências de consumo e absorção 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar regiões estratégicas com maior potencial para geração de novos ciclos de demanda; ▪ avaliar o grau de diversificação econômica de uma região e a sua capacidade de recuperação após crises econômicas, identificando áreas com maior estabilidade e segurança para investimentos; ▪ definir os conceitos de movimento centrípeto e centrífugo e aplicá-los na identificação de regiões emergentes como oportunidades de investimento.

<p>Módulo 5 – Vocação imobiliária e área de influência do projeto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição da área de influência do projeto ▪ Análise da vocação imobiliária do entorno do terreno ▪ Levantamento do perfil da demanda e perfil de consumo local ▪ Análise do <i>set</i> competitivo e alinhamento de mercado ▪ Identificação de lacunas de mercado (<i>GAPS</i>) para criação de produtos competitivos ▪ Análise do preço de produto com base na capacidade de compra da demanda ▪ Análise de sensibilidade econômica para <i>go-no-go</i> da aquisição do terreno 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar a vocação imobiliária do entorno de um terreno, respeitando a área de influência com maior concentração de demanda-alvo; ▪ estimar o tamanho do mercado pelo lado da demanda; ▪ descrever o perfil de consumo da demanda-alvo; ▪ estabelecer o preço de venda com base na capacidade de compra da demanda ▪ identificar <i>gaps</i> de mercado por meio da relação entre demanda <i>versus</i> oferta; ▪ fazer uma análise de sensibilidade rápida para <i>go-no-go</i> do terreno
<p>Módulo 6 – Análise da absorção e validação de produto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Potencial de mercado: construção do quadro de absorção imobiliária (demanda <i>versus</i> oferta) ▪ Validação de produto e análise da proposta abrangente ▪ Relação entre intenção de compra e absorção real do mercado ▪ Projeção da velocidade de venda: integração com a viabilidade econômico-financeira 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dimensionar o tamanho do mercado com base na demanda reprimida local; ▪ testar os atributos que geram real percepção de valor na demanda-alvo; ▪ identificar o melhor modelo de entrada para um novo negócio no mercado; ▪ analisar possíveis faseamentos com base na absorção do projeto no tempo; ▪ projetar a velocidade de vendas de forma assertiva.
<p>Módulo 7 – Análise das lições aprendidas <i>versus</i> funil invertido da inteligência</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégias para identificar e transformar a demanda não atendida ▪ NPS como forma de fidelização de clientes ▪ <i>Win versus Loss</i> como ferramenta de análise do consumo efetivo ▪ Monitoramento do mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolver estratégias para identificar demandas não atendidas no mercado imobiliário e transformá-las em futuras oportunidades de negócio; ▪ avaliar as razões de sucesso ou fracasso nas negociações, identificando padrões de comportamento de compra para ajuste das estratégias de vendas; ▪ medir a satisfação do cliente em busca de uma melhor fidelização de mercado; ▪ monitorar continuamente o mercado imobiliário.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- LIMEIRA, Tânia. **Comportamento do consumidor brasileiro**. Rio de Janeiro: Alta Livros, 2018. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV)
- TOGNETTI, G. C.; LAPO, G. N. **Real estate no Brasil**: guia completo para investimentos imobiliários. São Paulo: RExperts Consultoria e Educação, 2020.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ELIAS, Eduardo M. **Real estate 3.0**. Rio de Janeiro: Brasport, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 14 dez. 2024.
- LINDSTROM, Martin. **Small data**: Como poucas pistas indicam grandes tendências. Tradução de: Rodrigo Peixoto. Rio de Janeiro: HarperCollins Brasil, 2016.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
11. Aspectos Jurídicos de Negócios Imobiliários	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Direito	Direito

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> utilizar os principais elementos do planejamento jurídico societário, tributário e contratual para negócios imobiliários; aplicar as legislações relativas ao setor de incorporação e construção imobiliária; pôr em prática os fundamentos da Lei de Incorporação e da Defesa do Consumidor no Brasil no desenvolvimento de negócios imobiliários; reconhecer eventuais responsabilidades previstas em Lei, aplicadas aos negócios imobiliários; promover a cultura de integridade na empresa, a sua importância e o seu impacto no desenvolvimento dos negócios imobiliários; aplicar alternativas ou métodos alternativos de solução de conflitos nos negócios imobiliários.

EMENTA
Lei nº 4.591/64 - Lei de Incorporação. Planejamento jurídico societário. Contratos de construção e de compra e venda. Lei nº 8.078/90 - Código de Defesa do Consumidor. Lei nº 10.931/04 - Patrimônio de Afetação. Responsabilidades dos empreendedores. <i>Compliance</i> imobiliário. Masc – Métodos alternativos de solução de conflitos.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> Utilizar os principais elementos do planejamento jurídico societário, tributário e contratual para negócios imobiliários. 	<ul style="list-style-type: none"> Lei nº 4.591/64 - Lei de Incorporação; Lei nº 8.078/90 - Código de Defesa do Consumidor; Lei nº 10.931/04 - Patrimônio de Afetação; responsabilidades dos empreendedores.
<ul style="list-style-type: none"> Aplicar as legislações relativas ao setor de incorporação e construção imobiliária. 	<ul style="list-style-type: none"> Lei nº 4.591/64 - Lei de Incorporação; planejamento jurídico societário; <i>compliance</i> imobiliário.
<ul style="list-style-type: none"> Pôr em prática os fundamentos da Lei de Incorporação e da Defesa do Consumidor no Brasil no desenvolvimento de negócios imobiliários. 	<ul style="list-style-type: none"> Lei nº 4.591/64 - Lei de Incorporação; contratos de construção e de compra e venda; Lei nº 8.078/90 - Código de Defesa do Consumidor.

<ul style="list-style-type: none"> Reconhecer eventuais responsabilidades previstas em Lei, aplicadas aos negócios imobiliários. 	<ul style="list-style-type: none"> planejamento jurídico societário; responsabilidades dos empreendedores; <i>compliance</i> imobiliário.
<ul style="list-style-type: none"> Promover a cultura de integridade na empresa, a sua importância e o seu impacto no desenvolvimento dos negócios imobiliários. 	<ul style="list-style-type: none"> Lei nº 4.591/64 - Lei de Incorporação; responsabilidades dos empreendedores; <i>compliance</i> imobiliário.
<ul style="list-style-type: none"> Aplicar alternativas ou métodos alternativos de solução de conflito nos negócios imobiliários. 	<ul style="list-style-type: none"> responsabilidades dos empreendedores; Masc – Métodos alternativos de solução de conflitos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Fundamentos da incorporação imobiliária <ul style="list-style-type: none"> Estrutura Jurídica no Brasil: fundamentos do Direito Constitucional e Imobiliário Incorporação e incorporador imobiliário conforme Lei nº 4.591/64 Registro de incorporação e ilícitos de incorporação (crime e contravenção penal) Direito registral e memorial de incorporação (RI) 	<ul style="list-style-type: none"> manejar a legislação relativa ao desenvolvimento de negócios imobiliários, com base na legalidade, sobretudo os conceitos principais que oferecem segurança jurídica e as fases de aprovação junto aos órgãos públicos, assim como as consequências devido ao não atendimento das normas.
Módulo 2 – Planejamento jurídico societário e contratual <ul style="list-style-type: none"> Estrutura societária: LTDA e S.A. Arquiteturas societárias: SPE, SCP e <i>Holdings</i> Contratos de construção civil Contratos de compra e venda Lei dos Distratos (13.786/18) e Marco das Garantias (14.711/23) Patrimônio de Afetação (10.931/04) 	<ul style="list-style-type: none"> manejar o planejamento jurídico societário e contratual, quanto às possibilidades de abertura, manutenção e encerramento de uma sociedade empresária e quanto ao planejamento contratual (contrato de compra e venda) e a sua correlação com as diversas leis vigentes (CDC, Lei de Incorporação, Lei de Distrato e Patrimônio de Afetação).
Módulo 3 – Defesa do consumidor e <i>compliance</i> <ul style="list-style-type: none"> Direito e relações de consumo: direitos básicos, práticas abusivas e sanções Prazos, garantias e quadro resumo Direito do Consumidor nos contratos de compra e venda e no pós-obra Sistemas de integridade e <i>compliance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> desenvolver práticas de integridade, conforme a legislação brasileira, assim como o conhecimento dos direitos e deveres entre consumidores e fornecedores (CDC), previstos tanto na fase de desenvolvimento como no pós-obra, após a habitação do empreendimento.

Módulo 4 – Responsabilidade e Masc <ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidade civil e criminal ▪ Tipos de responsabilidade: civil, tributária, trabalhista e ambiental ▪ Vícios construtivos e pretensão resistida ▪ Masc - Métodos alternativos de solução de conflitos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolver alternativas para solução de conflitos (mediação, conciliação e arbitragem) junto aos negócios imobiliários; ▪ identificar as principais responsabilidades assim como as formas de oferecer resposta em caso de ilicitude e a sua pretensão resistida (jornada do consumidor), com foco na desjudicialização.
--	--

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- SOARES, Fábio L.; GONÇALVES, Márcio P.; CORTES, Sérgio C. **Desenvolvimento de negócios imobiliários**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2024.
- TAPAI, Marcelo A. **Direito imobiliário**. 2. ed. São Paulo: GEN Editora, 2022. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CHALHUB, Melhim. **Incorporação imobiliária**. 8. ed. rev. ampl. São Paulo: Ed. Forense, 2024.
- SOARES, Fábio L. (org). **Compliance**: fundamentos e reflexões sobre integridade nas empresas. 2. ed. atual. ampl. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2023.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
12. Fundamentos de Desenvolvimento Imobiliário	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de setores específicos	Negócios imobiliários

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ selecionar as melhores práticas de desenvolvimento imobiliário utilizadas no mercado a fim de aprimorar processos e negócios na empresa; ▪ identificar as estruturas societárias mais aderentes à realização de incorporações imobiliárias, conforme os aspectos jurídicos e comerciais observados no mercado; ▪ promover a interface entre as várias disciplinas que compõem o desenvolvimento imobiliário, verificando os principais indicadores-chave de gestão estratégica; ▪ identificar os <i>stakeholders</i> envolvidos no processo de desenvolvimento imobiliário, definindo os escopos de atuação a fim de atingir os resultados almejados; ▪ analisar as diferentes formas de aquisição de ativos imobiliários e os seus impactos na viabilidade dos empreendimentos; ▪ definir preços, tendo a percepção da diferença entre “preço” e “valor” para as diferentes tipologias de produtos imobiliários.

EMENTA
<p>Conceitos e definições do desenvolvimento imobiliário. Histórico do mercado de incorporação imobiliária no Brasil. Incorporador <i>versus</i> construtor: diferenças e convergências. Macroetapas da estruturação imobiliária. Formas de aquisição de ativos e os seus impactos na viabilidade do projeto. Principais fatores de risco e indicadores de sucesso de um projeto de desenvolvimento imobiliário. Precificação e comercialização de produtos imobiliários.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selecionar as melhores práticas de desenvolvimento imobiliário utilizadas no mercado a fim de aprimorar processos e negócios na empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conceitos e definições do desenvolvimento imobiliário; ▪ histórico do mercado de incorporação imobiliária no Brasil.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar as estruturas societárias mais aderentes à realização de incorporações imobiliárias, conforme os aspectos jurídicos e comerciais observados no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conceitos e definições do desenvolvimento imobiliário; ▪ incorporador <i>versus</i> construtor: diferenças e convergências.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover a interface entre as várias disciplinas que compõem o desenvolvimento imobiliário, verificando os principais indicadores-chave de gestão estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ macroetapas da estruturação imobiliária; ▪ principais fatores de risco e indicadores de sucesso de um projeto de desenvolvimento imobiliário.

<ul style="list-style-type: none"> Identificar os <i>stakeholders</i> envolvidos no processo de desenvolvimento imobiliário, definindo os escopos de atuação a fim de atingir os resultados almejados. 	<ul style="list-style-type: none"> incorporador <i>versus</i> construtor: diferenças e convergências; principais fatores de risco e indicadores de sucesso de um projeto de desenvolvimento imobiliário.
<ul style="list-style-type: none"> Analisar as diferentes formas de aquisição de ativos imobiliários e os seus impactos na viabilidade dos empreendimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> formas de aquisição de ativos e os seus impactos na viabilidade do projeto.
<ul style="list-style-type: none"> Definir preços, tendo a percepção da diferença entre “preço” e “valor” para as diferentes tipologias de produtos imobiliários. 	<ul style="list-style-type: none"> precificação e comercialização de produtos imobiliários.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Incorporação imobiliária <ul style="list-style-type: none"> Conceitos e definições Fundamentos da Lei de Incorporação e de Condomínios Valor econômico do setor e a evolução da atividade imobiliária no país Macroatividades da incorporação imobiliária Incorporador e construtor. Diferenças e convergências 	<ul style="list-style-type: none"> identificar as definições e os conceitos relevantes da atividade; avaliar os fundamentos da incorporação imobiliária sob a ótica legal; reconhecer a importância do segmento de construção para a economia do país e a sua evolução nas últimas décadas; demonstrar as macroatividades da incorporação e as suas interfaces; analisar as diferenças e convergências entre as atividades e responsabilidades do incorporador e construtor.
Módulo 2 – Estrutura e gestão estratégica do desenvolvimento imobiliário <ul style="list-style-type: none"> Estrutura organizacional da empresa Participantes ou <i>stakeholders</i> Recursos de capital: capital próprio, capital de terceiros e principais fontes Formatação e estruturação do negócio Principais etapas do desenvolvimento imobiliário Fatores de risco e indicadores-chave de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> apresentar os <i>stakeholders</i> da atividade e as suas respectivas relevâncias; demonstrar as principais fontes de recursos para o desenvolvimento imobiliário; descrever as possibilidades de formatação e estruturação de uma incorporação imobiliária; identificar as principais etapas do desenvolvimento imobiliário; apresentar os itens de sucesso de uma incorporação e elencar os indicadores-chave de desempenho.

<p>Módulo 3 – Prospecção e aquisição de ativos imobiliários</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inteligência de mercado no desenvolvimento imobiliário ▪ Escolha da localização e formação de <i>landbank</i> ▪ Diferentes formas de aquisição de ativos e os impactos na viabilidade ▪ Cadastro de oportunidades e negociação da aquisição de ativos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever o processo de seleção e aquisição de ativos imobiliários; ▪ demonstrar a importância de um sistema de inteligência de mercado como suporte à decisão de escolha das áreas; ▪ identificar as diferentes formas de compra de um ativo imobiliário e os seus impactos na viabilidade do empreendimento; ▪ definir como cadastrar e negociar terrenos.
<p>Módulo 4 – Ideação de produtos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise de mercado e hipóteses de aproveitamento ▪ Definição de produto (natureza, tipologia e padrão) ▪ Noções de viabilidade técnica, legal e construtiva ▪ Noções de viabilidade econômico-financeira: estática <i>versus</i> dinâmica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar o mercado e verificar as hipóteses possíveis para o desenvolvimento de produtos imobiliários; ▪ definir produtos, considerando a natureza, a tipologia e o padrão; ▪ identificar tópicos relevantes para análise da viabilidade técnica, legal e construtiva de um empreendimento; ▪ diferenciar análise de viabilidade econômico-financeira estática e dinâmica.
<p>Módulo 5 – Precificação e comercialização de produtos imobiliários</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fases da precificação ▪ Preços de mercado, hedônico, de viabilidade e de venda ▪ Diferença entre preço e valor ▪ Fases da comercialização 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as fases de precificação de um produto imobiliário; ▪ avaliar os modelos de precificação, considerando os preços, de mercado, hedônico, de viabilidade e de vendas; ▪ registrar a diferença entre preço e valor; ▪ apresentar as fases de comercialização de um produto.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CHALHUB, Melhim. **Incorporação imobiliária**. 8. ed. rev. ampl. São Paulo. Ed. Forense, 2024.
- SOARES, Fábio L.; GONÇALVES, Márcio P.; CÔRTEZ, Sérgio C. **Desenvolvimento de negócios imobiliários**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2024.
- SOUZA, Roberto; GUNJI, Hisae; BAÍA, Josphat L. **Sistemas de gestão para empresas de incorporação imobiliária**. São Paulo: O nome da Rosa, 2004.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- DANTAS, Rubens A. **Engenharia de avaliações**: uma introdução à metodologia científica. São Paulo: Pini, 2012.
- FÁVERO, Luiz Pulo. **Mercado imobiliário**: técnicas de precificação e comercialização. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
13. <i>Real Estate Funding</i> . Mercado Financeiro e de Capitais	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de setores específicos	Negócios imobiliários

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> avaliar o funcionamento e a dinâmica de investimentos no mercado de <i>real estate</i> no Brasil e no mundo, identificando oportunidades de negócios nos diferentes segmentos do setor; analisar os principais segmentos do mercado de <i>real estate</i>, sendo capaz de identificar cada modelo de operação bem como tomar decisões empresariais de investimento em diferentes cenários e projetos; identificar os principais agentes de fomento do mercado financeiro e de capitais para a captação de recursos, reconhecendo a dinâmica de análise dos projetos e a expectativa de retorno dos investidores, de forma a viabilizar diversos projetos de <i>real estate</i>; distinguir os principais <i>fundings</i> do mercado financeiro e de capitais voltados ao segmento de <i>real estate</i>, sendo capaz de captar recursos e desenvolver projetos; identificar as inovações e tendências nos <i>fundings</i> do setor de <i>real estate</i>, sendo capaz de empreender e tomar decisões alinhadas às expectativas dos novos agentes e investidores.

EMENTA
Os investimentos no mercado de <i>real estate</i> no Brasil e no mundo. Principais operações de <i>real estate</i> no Brasil, além do residencial. Agentes do mercado financeiro e de capitais para captação de recursos para o setor de <i>real estate</i> . Securitização e Certificado de recebíveis imobiliários. Fundos de investimentos aplicáveis para captação de recursos para o setor. Demais captações de recursos para projetos de <i>real estate</i> .

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> Avaliar o funcionamento e a dinâmica de investimentos no mercado de <i>real estate</i> no Brasil e no mundo, identificando oportunidades de negócios nos diferentes segmentos do setor. 	<ul style="list-style-type: none"> os investimentos no mercado de <i>real estate</i> no Brasil e no mundo; principais operações de <i>real estate</i> no Brasil, além do residencial.
<ul style="list-style-type: none"> Analisar os principais segmentos do mercado de <i>real estate</i>, sendo capaz de identificar cada modelo de operação bem como tomar decisões empresariais de investimento em diferentes cenários e projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> principais operações de <i>real estate</i> no Brasil, além do residencial; agentes do mercado financeiro e de capitais para captação de recursos para o setor de <i>real estate</i>.

<ul style="list-style-type: none"> Identificar os principais agentes de fomento do mercado financeiro e de capitais para a captação de recursos, reconhecendo a dinâmica de análise dos projetos e a expectativa de retorno dos investidores, de forma a viabilizar diversos projetos de <i>real estate</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> os investimentos no mercado de <i>real estate</i> no Brasil e no mundo; agentes do mercado financeiro e de capitais para captação de recursos para o setor de <i>real estate</i>.
<ul style="list-style-type: none"> Distinguir os principais <i>fundings</i> do mercado financeiro e de capitais voltados ao segmento de <i>real estate</i>, sendo capaz de captar recursos e desenvolver projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> securitização e Certificado de recebíveis imobiliários; fundos de investimentos aplicáveis para captação de recursos para o setor; demais captações de recursos para projetos de <i>real estate</i>.
<ul style="list-style-type: none"> Identificar as inovações e tendências nos <i>fundings</i> do setor de <i>real estate</i>, sendo capaz de empreender e tomar decisões alinhadas às expectativas dos novos agentes e investidores. 	<ul style="list-style-type: none"> securitização e Certificado de recebíveis imobiliários; fundos de investimentos aplicáveis para captação de recursos para o setor; demais captações de recursos para projetos de <i>real estate</i>.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Agentes de fomento do mercado financeiro e de capitais para <i>real estate</i> <ul style="list-style-type: none"> Funcionamento e dinâmica de mercado Administradoras e gestoras de fundos de investimento <i>Assets</i> Securitizadoras Clube de investimentos <i>Family offices</i> 	<ul style="list-style-type: none"> avaliar o funcionamento e a dinâmica de investimentos de cada um destes agentes; identificar os principais agentes de fomento do mercado financeiro e de capitais para o mercado de <i>real estate</i>; apresentar projetos e negócios para cada agente.
Módulo 2 – Securitização e Certificado de recebíveis imobiliários <ul style="list-style-type: none"> Introdução, conceitos e características Carteira de recebíveis: conceitos e tipos Legislação aplicável Dinâmica de captação de recursos por meio da securitização Participantes da estruturação de um CRI 	<ul style="list-style-type: none"> distinguir aspectos e características mais relevantes das operações de securitização e CRIs; conceituar e identificar os diferentes tipos de carteira de recebíveis; apresentar a legislação aplicável; analisar a dinâmica de captação de recursos por meio desses instrumentos; identificar o papel dos principais participantes no processo de

	<p>estruturação dos CRIs e os custos envolvidos.</p>
<p>Módulo 3 – Fundos de investimentos no setor de <i>real estate</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ FIIs - Fundos de investimento imobiliários ▪ FIPs - Fundos de investimento em participação (<i>private equity</i>) ▪ FIDCs - Fundos de investimento em direitos creditórios ▪ Fundos de investimento de crédito privado ▪ Instrumentos de garantias e contrapartidas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever os diversos tipos de fundos de investimento do mercado de <i>real estate</i>; ▪ demonstrar os aspectos e características relevantes do tema; ▪ avaliar a legislação aplicável e a dinâmica de captação de recursos por meio dos fundos de investimentos; ▪ identificar as principais garantias e contrapartidas exigidas.
<p>Módulo 4 – Demais <i>fundings</i> para o mercado de <i>real estate</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Real estate fintechs</i> ▪ <i>Equity crowdfunding</i> ▪ CCBs - Cédulas de crédito bancário e debêntures ▪ Mercado de ações ▪ Compra e venda de potencial construtivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever os demais <i>fundings</i> para o mercado de <i>real estate</i>; ▪ avaliar as oportunidades de negócios para cada tipo de <i>funding</i>; ▪ identificar as inovações e tendências para a captação de recursos por meio do mercado financeiro e mercado de capitais (<i>fintechs</i>).

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BACCI, André. **Introdução aos fundos de investimentos imobiliários**. 4. ed. São Paulo: Ex-Libris, 2022.
- JORGE, Caroline; CIDADE, Marcelo. **Estudos especiais**: produtos de captação - Certificados de recebíveis imobiliários. Rio de Janeiro: ANBIMA, 2015.
- LIMA JUNIOR, João da Rocha; MONETTI, Eliane; TAVARES DE ALENCAR, Cláudio. **Real estate**: fundamentos para análise de investimentos. 2. ed. São Paulo: Blucher, 2024. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV)
- JORGE, Caroline; CIDADE, Marcelo. **Estudos especiais**: produtos de captação - Certificados de recebíveis imobiliários. Rio de Janeiro: ANBIMA, 2015.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro**: produtos e serviços. 22. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2020.
- JUNIOR, José A. R. **Securitização de recebíveis**: elementos constitutivos no direito brasileiro. São Paulo: Thomson Reuters, Revista dos Tribunais, 2020.
- RIBEIRO, Felipe; PALÁCIOS, Flávia; BARONI, Marcos. **Guia definitivo para entender FII de CRI**: fundo imobiliário de certificados de recebíveis imobiliários. 2. ed. *E-book* Kindle, 2021.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
14. Gestão de Obras e Tecnologias Construtivas Avançadas	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de setores específicos	Negócios imobiliários

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar métodos de racionalização e industrialização das obras bem como identificar oportunidades de inovação tecnológica no canteiro, promovendo a adoção de tecnologias construtivas avançadas; ▪ implementar princípios e ferramentas do <i>Lean construction</i>, promovendo a redução de perdas e o aumento da produtividade; ▪ desenvolver soluções logísticas para o canteiro de obras, otimizando o fluxo de materiais, equipamentos e mão de obra com base em boas práticas de gestão de suprimentos; ▪ analisar e negociar contratos de prestação de serviços e fornecimento, considerando tipos de contratos e cláusulas contratuais que melhor atendam às necessidades das obras; ▪ aplicar sistemas de gestão de qualidade e normas de segurança no canteiro de obras, garantindo a conformidade com regulamentações e boas práticas de sustentabilidade; ▪ gerenciar equipes de trabalho em canteiros de obras, promovendo a capacitação e o uso eficiente de mão de obra própria e terceirizada.

EMENTA
Princípios e fundamentos da gestão de obras. Racionalização e industrialização da construção. <i>Lean construction</i> . Planejamento e logística do canteiro de obras. Planejamento e gestão de contratos e aquisições. Gestão de empreiteiros. Normas e sistemas integrados de gestão. ESG e sustentabilidade no canteiro. Indicadores de desempenho e ferramentas da qualidade. Desenvolvimento tecnológico e inovação na construção civil.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar métodos de racionalização e industrialização das obras bem como identificar oportunidades de inovação tecnológica no canteiro, promovendo a adoção de tecnologias construtivas avançadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ princípios e fundamentos da gestão de obras; ▪ racionalização e industrialização da construção; ▪ desenvolvimento tecnológico e inovação na construção civil.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar princípios e ferramentas do <i>Lean construction</i>, promovendo a redução de perdas e o aumento da produtividade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ racionalização e industrialização da construção; ▪ <i>lean construction</i>.

<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver soluções logísticas para o canteiro de obras, otimizando o fluxo de materiais, equipamentos e mão de obra com base em boas práticas de gestão de suprimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> planejamento e logística do canteiro de obras; gestão de empreiteiros; desenvolvimento tecnológico e inovação na construção civil.
<ul style="list-style-type: none"> Analisar e negociar contratos de prestação de serviços e fornecimento, considerando tipos de contratos e cláusulas contratuais que melhor atendam às necessidades das obras. 	<ul style="list-style-type: none"> princípios e fundamentos da gestão de obras; planejamento e gestão de contratos e aquisições; gestão de empreiteiros.
<ul style="list-style-type: none"> Aplicar sistemas de gestão de qualidade e normas de segurança no canteiro de obras, garantindo a conformidade com regulamentações e boas práticas de sustentabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> normas e sistemas integrados de gestão; ESG e sustentabilidade no canteiro; indicadores de desempenho e ferramentas da qualidade.
<ul style="list-style-type: none"> Gerenciar equipes de trabalho em canteiros de obras, promovendo a capacitação e o uso eficiente de mão de obra própria e terceirizada. 	<ul style="list-style-type: none"> racionalização e industrialização da construção; planejamento e logística do canteiro de obras; gestão de empreiteiros.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Gestão da construção <ul style="list-style-type: none"> Princípios e fundamentos Panorama gerencial Racionalização e industrialização da construção: métodos e processos Perdas e produtividade 	<ul style="list-style-type: none"> identificar princípios e fundamentos da gestão da construção civil; descrever o panorama gerencial aplicado à construção; avaliar métodos de racionalização e industrialização na construção; analisar a gestão de perdas e produtividade.
Módulo 2 – Lean construction <ul style="list-style-type: none"> Origens do sistema Toyota de produção Sistema puxado e empurrado Princípios da Construção Enxuta Ferramentas <i>Lean: Kanban, Last Planner System</i> e outras 	<ul style="list-style-type: none"> analisar as origens do sistema Toyota de produção; comparar os sistemas puxado e empurrado, entendendo as suas implicações em obras; implementar princípios da Construção Enxuta; explorar e aplicar ferramentas <i>Lean</i>.
Módulo 3 – Canteiro de obras e gestão da cadeia de suprimentos <ul style="list-style-type: none"> Compras e contratações Tipos de contratos e cláusulas contratuais Gestão de empreiteiros 	<ul style="list-style-type: none"> avaliar práticas eficientes de compras e contratações em obras; identificar os tipos de contratos e cláusulas contratuais aplicáveis à gestão de empreiteiros e fornecedores;

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projeto e planejamento do canteiro de obras ▪ Sistema logístico e equipamentos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolver e implementar projetos de canteiros de obras com foco em eficiência logística e uso de equipamentos.
<p>Módulo 4 – Sistemas de gestão em obras</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de gestão e controle de processos ▪ Normas regulamentadoras (NRs) e sistemas integrados de gestão ▪ ESG e sustentabilidade no canteiro ▪ Indicadores, desempenho e ferramentas da qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolver e implementar sistemas de gestão para garantir qualidade e eficiência; ▪ avaliar normas e sistemas integrados aplicáveis à construção civil, promovendo a sua correta implementação; ▪ aplicar normas regulamentadoras e de segurança no canteiro, garantindo conformidade com a legislação vigente.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BERNARDES, M. M. S. **Planejamento e controle da produção para empresas de construção civil**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2021. (disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- POLITO, G. **Gerenciamento de obras**: boas práticas para melhoria da qualidade e da produtividade. 2. ed. São Paulo: PINI, 2023.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CHOMA, A. **Como gerenciar contratos de empreiteiros**: manual da gestão de empreiteiros na construção civil. São Paulo: PINI, 2007.
- SAURIN, T.; FORMOSO, C. **Planejamento de canteiros de obras e gestão de processos**. Porto Alegre: ANTAC, 2006.
- SOUZA, R. TAMAKI, M. **Gestão de materiais de construção**. São Paulo: Editora Nome da Rosa, 2005.
- SOUZA, Ubiraci E. L. **Como reduzir perdas nos canteiros**. São Paulo: PINI, 2005.
- SOUZA, Ubiraci E. L. **como aumentar a eficiência da mão-de-obra**. São Paulo: PINI, 2006.
- THOMAZ, Ercio. **Tecnologia, gerenciamento e qualidade na construção**. São Paulo: PINI, 2001.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
15. Viabilidade Econômico-Financeira de Incorporações Imobiliárias	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de setores específicos	Negócios imobiliários

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar a viabilidade econômico-financeira de uma incorporação imobiliária; ▪ mitigar riscos e tomar decisões assertivas dentro de parâmetros técnicos e financeiros do negócio imobiliário; ▪ precificar corretamente, de acordo com a análise dos indicadores de viabilidade; ▪ correlacionar as variáveis de uma viabilidade econômica e o seu impacto em diversos cenários.

EMENTA
Análise da viabilidade econômico-financeira de incorporações imobiliárias. Indicadores de eficiência do projeto. Indicadores da viabilidade econômico-financeira. Cenários com estudos estáticos e dinâmicos.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisar a viabilidade econômico-financeira de uma incorporação imobiliária. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ análise da viabilidade econômico-financeira de incorporações imobiliárias; ▪ indicadores de eficiência do projeto; ▪ indicadores da viabilidade econômico-financeira.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitigar riscos e tomar decisões assertivas dentro de parâmetros técnicos e financeiros do negócio imobiliário. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ análise da viabilidade econômico-financeira de incorporações imobiliárias; ▪ indicadores de eficiência do projeto; ▪ indicadores da viabilidade econômico-financeira.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precificar corretamente, de acordo com a análise dos indicadores de viabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ análise da viabilidade econômico-financeira de incorporações imobiliárias.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Correlacionar as variáveis de uma viabilidade econômica e o seu impacto em diversos cenários. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ cenários com estudos estáticos e dinâmicos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Fundamentos da viabilidade de incorporações imobiliárias <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceitos e definições ▪ Análise estática e análise dinâmica ▪ Premissas e objetivos ▪ Indicadores de eficiência do projeto de arquitetura 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar conceitos, princípios e objetivos dos estudos de viabilidade de incorporações imobiliárias; ▪ relacionar e analisar indicadores de eficiência do projeto de arquitetura e do aproveitamento da área.
Módulo 2 – Elaboração do fluxo de caixa do empreendimento <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fluxo de caixa típico de incorporações: linha do tempo ▪ Detalhamento das receitas ▪ Detalhamento das despesas ▪ Regime tributário e impostos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ detalhar os procedimentos para a elaboração do fluxo de caixa projetado de incorporações imobiliárias; ▪ descrever o processo de distribuição das receitas e despesas ao longo do tempo, de acordo com o planejamento do empreendimento; ▪ identificar as alternativas, as regras e os custos relacionados ao regime tributário e impostos.
Módulo 3 – Análise da viabilidade econômico-financeira <ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores da viabilidade estática ▪ Indicadores da viabilidade dinâmica ▪ Acompanhamento e reavaliação de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar criticamente os indicadores de viabilidade estática e dinâmica de incorporações imobiliárias.
Módulo 4 – Alternativas e cenários: impactos nos resultados <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégia de eventos no fluxo de caixa ▪ Alternativas para aquisição de terrenos ▪ Custos e benefícios do financiamento à produção ▪ Sistemas construtivos alternativos ▪ Tabelas e velocidade de vendas ▪ Impacto de variações no cenário econômico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ exemplificar e discutir alternativas a serem consideradas no planejamento estratégico do projeto; ▪ avaliar o impacto de variações no cenário econômico.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ SOARES, Fábio Lopes. Desenvolvimento de negócios imobiliários: fundamentos, legalidade e viabilidade. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2024. ▪ TOGNETTI, Giuliano Cadaval. Real estate no Brasil: guia completo para investimentos imobiliários. São Paulo: 2020.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BARCELLOS, Carlos Eduardo R. **Real estate private equity no Brasil**: uma abordagem contemporânea para investidores imobiliários profissionais. São Paulo: Atlas, 2022.
- GOLDMAN, Pedrinho. **Viabilidade de empreendimentos imobiliários**: modelagem técnica, orçamento e riscos de incorporação. São Paulo: Pini, 2015.
- LIMA JUNIOR, João da Rocha. **Real estate**: fundamentos para análise de investimentos. 2. ed. São Paulo: Blucher, 2023.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
16. Gestão Comercial e Vendas Imobiliárias	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Vendas e marketing	Gestão comercial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> identificar oportunidades de vendas e novas demandas para diferentes produtos e padrões do desenvolvimento imobiliário por meio de análises de mercado, segmentação de público e tendências de consumo; aplicar técnicas de vendas, negociação e metodologia de superação de objeções voltadas para o setor imobiliário, com foco em maximizar a conversão de <i>leads</i> e fechar negócios rentáveis; planejar estratégias de venda que integrem metas comerciais, gestão de equipes e otimização de recursos, considerando as vantagens e desvantagens de terceirizar as vendas, visando aumentar a eficiência do processo de vendas imobiliárias; gerenciar o desempenho da equipe de vendas, utilizando indicadores de performance (KPIs) para monitorar e aprimorar a execução das estratégias comerciais e alcançar os objetivos estabelecidos; administrar os diferentes canais de vendas (internos/diretos e externos/indiretos), avaliando a integração entre eles e o impacto da sua gestão na maximização dos resultados comerciais e expansão da presença no mercado imobiliário.

EMENTA
Fundamentos da gestão comercial no mercado imobiliário. Planejamento estratégico de vendas imobiliárias. Precificação e tabela de vendas. Técnicas de vendas e negociação. Gestão de equipes de vendas. Indicadores de performance (KPIs) em vendas imobiliárias. Gestão de canais de vendas. Terceirização de vendas. Ações de <i>trade</i> marketing.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> Identificar oportunidades de vendas e novas demandas para diferentes produtos e padrões do desenvolvimento imobiliário por meio de análises de mercado, segmentação de público e tendências de consumo. 	<ul style="list-style-type: none"> fundamentos da gestão comercial no mercado imobiliário; planejamento estratégico de vendas imobiliárias; precificação e tabela de vendas.
<ul style="list-style-type: none"> Aplicar técnicas de vendas, negociação e metodologia de superação de objeções voltadas para o setor imobiliário, com foco em maximizar a conversão de <i>leads</i> e fechar negócios rentáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> precificação e tabela de vendas; técnicas de vendas e negociação; gestão de equipes de vendas; indicadores de performance (KPIs) em vendas imobiliárias.

<ul style="list-style-type: none"> Planejar estratégias de venda que integrem metas comerciais, gestão de equipes e otimização de recursos, considerando as vantagens e desvantagens de terceirizar as vendas, visando aumentar a eficiência do processo de vendas imobiliárias. 	<ul style="list-style-type: none"> planejamento estratégico de vendas imobiliárias; gestão de equipes de vendas; terceirização de vendas.
<ul style="list-style-type: none"> Gerenciar o desempenho da equipe de vendas, utilizando indicadores de performance (KPIs) para monitorar e aprimorar a execução das estratégias comerciais e alcançar os objetivos estabelecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> gestão de equipes de vendas; indicadores de performance (KPIs) em vendas imobiliárias.
<ul style="list-style-type: none"> Administrar os diferentes canais de vendas (internos/diretos e externos/indiretos), avaliando a integração entre eles e o impacto da sua gestão na maximização dos resultados comerciais e expansão da presença no mercado imobiliário. 	<ul style="list-style-type: none"> gestão de canais de vendas; ações de <i>trade</i> marketing.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Estratégia comercial e planejamento de vendas imobiliárias <ul style="list-style-type: none"> Alinhamento da estratégia comercial com a estratégia de atuação da empresa no mercado Elaboração de estratégias comerciais no mercado imobiliário: definição de metas e alvos de vendas Desenvolvimento de planos de vendas alinhados à estratégia da organização Estratégias de vendas adequadas aos diferentes tipos e padrões de produtos imobiliários Etapas para um lançamento imobiliário de sucesso 	<ul style="list-style-type: none"> desenvolver e implementar estratégias de vendas eficazes para o mercado imobiliário, com foco em lançamentos de produtos, gestão do ponto de venda e ações de <i>trade</i> marketing; planejar campanhas de vendas e promoções que atraiam tanto corretores quanto clientes finais.
Módulo 2 – Técnicas de vendas e negociação no mercado imobiliário <ul style="list-style-type: none"> Técnicas de vendas consultivas no mercado imobiliário Métodos para entender e antecipar necessidades do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> aplicar técnicas eficazes de vendas e negociação, incluindo a superação de objeções, com foco no cliente; utilizar ferramentas práticas de abordagem de clientes, identificar as suas necessidades e fechar negócios de forma eficaz e ética.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnicas de superação de objeções e construção de argumentos de valor ▪ Precificação e tabela de vendas 	
<p>Módulo 3 – Gestão de equipes de vendas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Características e habilidades do corretor ideal: perfil comportamental, técnico e ético ▪ Capacitação e treinamento de corretores: desenvolvimento contínuo e atualização frente às tendências do mercado ▪ Definição de metas comerciais e indicadores de desempenho (KPIs) ▪ Liderança e motivação de equipes de vendas ▪ Vantagens e desvantagens da terceirização de vendas no setor imobiliário ▪ Gestão de PDV, ações de <i>trade marketing</i>, campanhas de incentivos e promoção para captação de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ planejar e gerenciar equipes de vendas e estratégias comerciais, com foco em alcançar metas definidas e otimização de recursos; ▪ alinhar as metas de vendas aos objetivos organizacionais e liderar equipes em um ambiente dinâmico e competitivo.
<p>Módulo 4 – Gestão de canais de vendas no setor imobiliário</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estruturação e tipos de canais de vendas (internos/diretos, externos/indiretos e <i>omnichannel</i>/híbridos) ▪ Ferramentas digitais para acompanhamento e integração de canais ▪ Gestão de canais de vendas externos/indiretos: corretores autônomos e imobiliárias terceirizadas ▪ Desafios e oportunidades na gestão de vendas <i>omnichannel</i>/híbridas (integração de canais físicos e digitais) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gerenciar diferentes canais de vendas (internos, externos e digitais), maximizando a sua eficiência e integrando-os de forma coesa; ▪ escolher e implementar os melhores canais de vendas para maximizar os resultados comerciais e melhorar a experiência do cliente.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CHURCHILL, N. F.; FORD, N. M. **Estratégias de vendas**: teoria e prática para o sucesso em vendas. São Paulo: Pearson, 2019.
- FERNANDES, W. **Corretor imobiliário**: consultor em vendas. São Paulo: Thoth, 2020.
- LESSA, Bruno. **Marketing imobiliário de alto impacto e baixo custo**. São Paulo: All print, 2018.
- MILITÃO, Eduardo Elias. **Real estate 3.0**. São Paulo: Habicad, 2019.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- TAWIL, Elisa. **Proprietárias**: a ascensão da liderança feminina no setor imobiliário. São Paulo: Maquinaria Editorial, 2021.
- UEDA, Edgard. **O poder do método**. São Paulo: Gente, 2020.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
17. Pré-Construção: Projeto, Planejamento e Orçamento da Obra	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de Setores Específicos	Negócios Imobiliários

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar os principais objetivos da etapa de pré-construção, reconhecendo a sua inter-relação com as demais fases do processo (planejamento, execução e entrega) e aplicando essa compreensão para garantir a viabilidade e o sucesso do projeto; ▪ coordenar o desenvolvimento do projeto ao longo das suas etapas, desde a concepção até a conclusão da obra; ▪ gerenciar a elaboração do Memorial de incorporação, conforme determina a norma brasileira; ▪ coordenar o desenvolvimento e realizar análise de orçamento de obra ao longo do ciclo de vida do empreendimento; ▪ utilizar ferramentas e técnicas para o acompanhamento da evolução física da obra; ▪ reduzir os custos ao simular novas técnicas construtivas, promovendo a adoção de BIM.

EMENTA
<p>Pré-construção. Ciclo dos projetos de edificações. Aprovações de projetos e licenciamento da obra. Coordenação e desenvolvimento dos projetos. Memorial de incorporação e estimativa de custos de construção conforme a NBR 12.721. Planejamento físico de empreendimentos. Orçamento paramétrico, preliminar e executivo. Análise crítica do orçamento da obra. BIM 5D. Elaboração do cronograma físico-financeiro e do fluxo de caixa. Interferência da produtividade no planejamento e controle de custos.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisar os principais objetivos da etapa de pré-construção, reconhecendo a sua inter-relação com as demais fases do processo (planejamento, execução e entrega) e aplicando essa compreensão para garantir a viabilidade e o sucesso do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pré-construção; ▪ BIM 5D.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordenar o desenvolvimento do projeto ao longo das suas etapas, desde a concepção até a conclusão da obra. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ciclo dos projetos de edificações; ▪ aprovações de projetos e licenciamento da obra; ▪ coordenação e desenvolvimento dos projetos;

	<ul style="list-style-type: none"> BIM 5D.
<ul style="list-style-type: none"> Gerenciar a elaboração do Memorial de incorporação, conforme determina a norma brasileira. 	<ul style="list-style-type: none"> Memorial de incorporação e estimativa de custos de construção conforme a NBR 12.721.
<ul style="list-style-type: none"> Coordenar o desenvolvimento e realizar análise de orçamento de obra ao longo do ciclo de vida do empreendimento. 	<ul style="list-style-type: none"> orçamento paramétrico, preliminar e executivo; análise crítica do orçamento da obra; BIM 5D.
<ul style="list-style-type: none"> Utilizar ferramentas e técnicas para o acompanhamento da evolução física da obra. 	<ul style="list-style-type: none"> planejamento físico de empreendimentos; elaboração do cronograma físico-financeiro e do fluxo de caixa; interferência da produtividade no planejamento e controle de custos.
<ul style="list-style-type: none"> Reduzir os custos ao simular novas técnicas construtivas, promovendo a adoção de BIM. 	<ul style="list-style-type: none"> BIM 5D; interferência da produtividade no planejamento e controle de custos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Etapa de pré-construção <ul style="list-style-type: none"> Objetivos e processos envolvidos Relação com as demais etapas do ciclo do empreendimento Estrutura do departamento de pré-construção 	<ul style="list-style-type: none"> descrever as atividades da etapa de pré-construção, destacando a sua interface com as demais etapas do ciclo do empreendimento.
Módulo 2 – Ciclo dos projetos de edificações <ul style="list-style-type: none"> Aprovações de projetos e licenciamento Coordenação, gerenciamento e compatibilização dos projetos de arquitetura e complementares BIM na concepção, gestão e compatibilização dos projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> analisar o processo de aprovação de projetos com vistas ao licenciamento da construção; detalhar etapas, elementos, características e prática do processo de projeto de edificações; descrever técnicas e ferramentas para gestão, contratação, coordenação e compatibilização de projetos de edificações; utilizar a modelagem BIM na concepção, desenvolvimento, coordenação e compatibilização dos projetos.
Módulo 3 – Planejamento físico da construção <ul style="list-style-type: none"> Níveis de planejamento Cronograma físico da obra 	<ul style="list-style-type: none"> identificar os processos envolvidos na etapa de planejamento da execução da obra;

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controles, indicadores e medições 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definir ferramentas e técnicas para acompanhamento da evolução física da obra, entre elas a modelagem BIM.
Módulo 4 – Memorial de incorporação <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definições da NBR 12.721 ▪ Conceitos de área equivalente ▪ Custo unitário básico (CUB) ▪ Estimativa de custos de construção para o Memorial de incorporação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever conceitos e definições da NBR 12.721; ▪ analisar as diferentes classificações de áreas das edificações e o cálculo da área equivalente; ▪ elaborar uma estimativa de custos para o Memorial de incorporação, conforme determina a NBR 12.721.
Módulo 5 – Orçamento de obras <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceitos ▪ Elaboração de orçamentos: paramétrico, preliminar e executivo ▪ Indicadores ▪ Acompanhamento e controle de custos da construção 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ detalhar etapas, elementos, características e prática do processo de orçamento de obras; ▪ identificar técnicas e ferramentas para acompanhamento e controle dos custos da construção; ▪ utilizar a modelagem BIM como ferramenta de orçamento, controle e acompanhamento físico-financeiro de obras.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GOLDMAN, Pedrinho. **Introdução ao planejamento de custos na construção civil brasileira**. São Paulo: PINI, 2004.
- MATOS, A. D. **Como preparar orçamento de obras**. São Paulo: Editora Pini, 2011.
- SACKS, Rafael *et al.* **Manual de BIM**: um guia de modelagem da informação da construção para arquitetos, engenheiros, gerentes, construtores e incorporadores. Tradução: Alexandre Salvaterra, Francisco Araújo da Costa. Revisão técnica: Eduardo Toledo Santos, Sergio Scheer. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2021. (disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ABNT. **NBR – 12.721**: avaliação de custos unitários e preparo de orçamento de construção para incorporação de edifício em condomínio. Rio de Janeiro: ABNT, 2006.
- ABNT. **NBR – 15.575**: desempenho - edifícios habitacionais. Rio de Janeiro: ABNT, 2013.
- LEUSIN, Sergio. **Gerenciamento e coordenação de projetos BIM**. 2. ed. Rio de Janeiro: GEN LTC, 2023.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
18. Sistemas de Crédito Imobiliário	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de setores específicos	Negócios imobiliários

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> reconhecer a importância do crédito imobiliário para a economia do país e a sua relação com a cadeia produtiva do setor, a geração de emprego e renda, os impactos sociais e déficit habitacional; analisar a evolução do crédito imobiliário desde a implantação do SFH até os dias atuais, considerando marcos legais, garantias e desafios para aceleração do volume de crédito imobiliário no país; avaliar as diferenças e semelhanças entre o mercado brasileiro de crédito imobiliário e os modelos adotados por outros países para a identificação de oportunidades; identificar as fontes de crédito imobiliário disponíveis no Brasil que sejam mais adequadas aos diversos perfis de pessoas físicas e de empreendimentos; relacionar-se com os principais agentes de crédito imobiliário, de acordo com as suas formas de atuação, os processos em vigor e a dinâmica para contratação das operações.

EMENTA
<p>Evolução dos sistemas de crédito imobiliário brasileiro. Comparativo do crédito imobiliário do Brasil com outros países. Sistema Financeiro da Habitação (SFH). Sistema de Financiamento Imobiliário (SFI). Histórico dos programas de Habitação de Interesse Social (HIS). Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV). Financiamento à produção. Sistemas de amortização, Tabela Price e SAC.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> Reconhecer a importância do crédito imobiliário para a economia do país e a sua relação com a cadeia produtiva do setor, a geração de emprego e renda, os impactos sociais e déficit habitacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Evolução dos sistemas de crédito imobiliário brasileiro; Histórico dos programas de Habitação de Interesse Social (HIS); Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV)
<ul style="list-style-type: none"> Analisar a evolução do crédito imobiliário desde a implantação do SFH até os dias atuais, considerando marcos legais, garantias e desafios para aceleração do volume de crédito imobiliário no país. 	<ul style="list-style-type: none"> Evolução dos sistemas de crédito imobiliário brasileiro; Histórico dos programas de Habitação de Interesse Social (HIS); Sistema Financeiro da Habitação (SFH).
<ul style="list-style-type: none"> Avaliar as diferenças e semelhanças entre o mercado brasileiro de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> Evolução dos sistemas de crédito imobiliário brasileiro;

imobiliário e os modelos adotados por outros países para a identificação de oportunidades.	<ul style="list-style-type: none"> Comparativo do crédito imobiliário do Brasil com outros países.
<ul style="list-style-type: none"> Identificar as fontes de crédito imobiliário disponíveis no Brasil que sejam mais adequadas aos diversos perfis de pessoas físicas e de empreendimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Financiamento Imobiliário (SFI); Financiamento à produção; Sistemas de amortização, Tabela Price e SAC.
<ul style="list-style-type: none"> Relacionar-se com os principais agentes de crédito imobiliário, de acordo com as suas formas de atuação, os processos em vigor e a dinâmica para contratação das operações. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema Financeiro da Habitação (SFH); Sistema de Financiamento Imobiliário (SFI); Financiamento à produção.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Crédito imobiliário no Brasil <ul style="list-style-type: none"> Histórico Importância do crédito imobiliário para a dinâmica do mercado e da economia do país Cenário atual Comparativo com os sistemas de crédito imobiliário em outros países 	<ul style="list-style-type: none"> analisar a evolução do crédito imobiliário no país ao longo das últimas décadas, desde a implantação do SFH; identificar a importância do crédito imobiliário para a geração de emprego, renda e os seus impactos na economia do país; descrever as legislações aplicáveis e as características do SFH e do SFI; avaliar as oportunidades de negócios e projetos imobiliários enquadráveis no SFH e SFI, incluindo os financiamentos à aquisição (PF) e à produção (PJ).
Módulo 2 – SFH - Sistema Financeiro da Habitação <ul style="list-style-type: none"> Marco legal e regulamentação atual Fontes de recursos e a sua utilização Financiamento para pessoas físicas (PF): agentes operadores, taxas de juros, limites e regras Sistemas de amortização, Tabela Price e SAC (Sistema de Amortização Constante) Financiamento à produção (PJ): agentes operadores, regras e condições Principais análises para contratação 	<ul style="list-style-type: none"> caracterizar a Lei nº 4.380/1964, marco legal do SFH, e a sua regulamentação atual; identificar as fontes geradoras de recursos para o SFH e a sua aplicação no mercado; descrever as linhas de crédito para o financiamento da aquisição (PF) pelo SFH; avaliar as vantagens e desvantagens da Tabela Price e SAC; definir as linhas de crédito para a produção de imóveis (PJ) no SFH;

	<ul style="list-style-type: none"> avaliar as principais análises realizadas pelos agentes financeiros no SFH.
Módulo 3 – SFI - Sistema de Financiamento Imobiliário <ul style="list-style-type: none"> Marco legal e regulamentação atual Fontes de recursos e a sua utilização Financiamento para pessoas físicas (PF): agentes operadores, limites e regras Financiamento à produção (PJ): agentes operadores, modalidades, exigências, garantias e contrapartidas Análises para contratação 	<ul style="list-style-type: none"> caracterizar a Lei nº 9.515/1997, marco legal do SFI e a sua regulamentação atual; identificar as novas fontes do SFI e as suas aplicações no mercado; descrever as linhas de crédito para aquisição de imóveis para PF pelo SFI; definir as linhas de crédito para a produção de imóveis (PJ) do SFI; avaliar as principais análises realizadas pelos agentes financeiros no SFI.
Módulo 4 – Programas de Habitação de Interesse Social (HIS) <ul style="list-style-type: none"> Principais programas habitacionais e a legislação atual Componentes do <i>déficit</i> habitacional Fontes de recursos e a sua utilização Financiamento para pessoas físicas Financiamento à produção ou apoio à produção Análises para contratação 	<ul style="list-style-type: none"> identificar o histórico dos programas de HIS brasileiros, do déficit habitacional e a sua composição, correlacionando ao momento atual; identificar as fontes de recursos para geração de créditos e subsídios para o programa de HIS vigente; definir as linhas de crédito existentes para financiar a aquisição da HIS; detalhar as modalidades de financiamento e as etapas e análises para contratação de crédito para produção de HIS.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CASTELO, Ana Maria; BRANCHER, Marco Capraro; GONÇALVES, Robson (coord.). **Estudo técnico dedicado à atualização das necessidades habitacionais 2004-2030**. Ecconit Consultoria Econômica, Contratante: ABRAIN. 2020. Disponível em: <https://www.abrainc.org.br/estudos-pesquisas> <https://www.abrainc.org.br/estudos-pesquisas>. Acesso em: 13 dez. 2024.
- DA SILVA, Ana Paula Maria *et al.* **Déficit Habitacional no Brasil 2022**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2023. Disponível em: <https://fjp.mg.gov.br/deficit-habitacional-no-brasil/> . Acesso em: 13 dez. 2024.
- FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro**: produtos e serviços. 22. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2020.
- MELO, Gilberto; MATAYOSHI, Patrícia. **Desmistificando o financiamento imobiliário**: como concretizar o sonho da casa própria. 2. ed. [S.]: Click Habitação Editoração, Treinamentos e Cursos, 2024.
- SOARES, Fábio L.; GONÇALVES, Márcio P.; CÔRTEZ, Sérgio C. **Desenvolvimento de negócios imobiliários**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2024.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ABECIP – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENTIDADES DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO E POUPANÇA. **ABECIP** [s./]. Disponível em: <https://www.abecip.org.br/institucional-about-us/a-abecip>. Acesso em: 13 dez. 2024.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INCORPORADORAS IMOBILIÁRIAS. **ABRAIN**, [s./], 2024. Disponível em: <https://www.abrainc.org.br/>. Acesso em: 14 dez. 2024.
- <https://cbic.org.br/> CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. **CBIC** [s./]. Disponível em: <https://cbic.org.br/>. Acesso em: 13 dez. 2024.
- CHALHUB, Melhim. **Incorporação imobiliária**. 8. ed. rev. ampl. São Paulo: Forense, 2024.
- GALLO, Douglas; LOGSDON, Louise *et al.* **Habitação de interesse social no Brasil**. São Paulo: Paco Editorial, 2022.