



MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

ESPECIALIZAÇÃO
SEMIPRESENCIAL (*BLENDED*)



NOME DO CURSO

MBA em Gestão Empresarial

CARGA HORÁRIA

432 horas/aula

CÓDIGO DO CURSO

FXMBAGE_25_12

CÓDIGO DO CURRÍCULO

FXMBAGE_25_12-2

MODELO

Ênfase

ESCOLA CERTIFICADORA

Instituto de Desenvolvimento Tecnológico da FGV – FGV/IDT

APRESENTAÇÃO**Implemente modelos de gestão contemporâneos e alcance resultados sustentáveis**

Com o **MBA em Gestão Empresarial**, você vai adquirir uma visão integral dos negócios. Por meio de conteúdos atuais, analisará o mercado e desenvolverá competências relevantes para gerenciar o dia a dia de uma empresa, compreendendo os fundamentos **da liderança, da estratégia, do planejamento e da tomada de decisões corporativas** e gerando **vantagem competitiva sustentável**.

Administração estratégica e holística da organização

No **MBA em Gestão Empresarial**, você terá acesso às ferramentas para criar uma cultura de inovação e propor soluções estratégicas considerando as necessidades do seu negócio. Será capaz de analisar o mercado atual e a saúde financeira da empresa e gerenciar investimentos, utilizando tecnologias para ganhar produtividade, além de mitigar os riscos sociais, ambientais e de governança.

Aprimore as suas habilidades

Desenvolva competências para mapear e implementar processos, impulsionando os resultados da empresa.

- Tomar decisões fundamentadas com o uso eficiente de dados e informações.
- Propor planos mitigadores de riscos para a organização.
- Coordenar a gestão da cadeia de suprimentos, do planejamento à implantação.
- Liderar pessoas e gerenciar conflitos.

DESCRIÇÃO DO CURSO

Desenvolver ações e estratégias para um negócio é uma ação que requer conhecimento variado e multidisciplinar. Sendo assim, o **MBA em Gestão Empresarial** proporciona ao estudante o desenvolvimento de várias competências, como liderança, pensamento

estratégico, comunicação, capacidade analítica e habilidades sociais, para a tomada de decisões fundamentadas.

PÚBLICO-ALVO

- | Profissionais de diversos campos do conhecimento que atuam ou desejam atuar em funções gerenciais ou executivas.
- | Empreendedores que desejam abrir seu próprio negócio.

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 possui 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
2.	Estratégias de Marketing	F_M_EM_25-24	24
3.	Economia dos Negócios	F_M_EN_25-24	24
4.	Gestão de Projetos e Criação de Valor	F_M_GPCV_25-24	24
5.	Liderança de Equipes de Alto Desempenho	F_M_LEAD_25-24	24
6.	Smart Business: Decisões Estratégicas com IA e Digitalização	F_M_SBDE_25-24	24
7.	Análise das Demonstrações Contábeis	F_M_ADC_25-24	24
8.	Finanças Corporativas	F_M_FIC_25-24	24
9.	Jogo de Negócios	F_M_JN_25-24	24

DISCIPLINAS DE ÊNFASE			
	disciplina	código	CH
10.	Gestão de Crise, Imagem e Reputação Corporativa	F_M_GCIRC_25-24	24
11.	Power Skills nas Organizações	F_M_PSO_25-24	24
12.	Data Analytics Aplicado à Tomada de Decisão Gerencial	F_M_DAATDG_25-24	24
13.	Business Process Management	F_M_BPM_25-24	24
14.	Supply Chain Management	F_M_SCM_25-24	24
15.	Gestão Estratégica de Vendas	F_M_GEV_25-24	24
16.	Empreendedorismo e Gestão da Inovação	F_M_EGI_25-24	24
17.	Gestão de Serviços	F_M_GS_21-24_E	24
18.	Aspectos Legais nas Relações de Consumo	F_M_ALRC_25-24	24

PRÉ-REQUISITOS DE DISCIPLINAS

- É recomendável que **Análise de Demonstrações Contábeis** seja cursada antes de **Finanças Corporativas**.

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

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

COMPETÊNCIAS
- 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
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.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
definir o escopo e o contexto de atuação do negócio.	- 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.
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.	diagnóstico empresarial: diagnóstico interno, externo/análise de indústria (5 forças), posicionamento estratégico e cadeia de valor, projeção de cenários e SWOT.

- desenvolver o planejamento estratégico com base na proposta de valor da empresa; - encaminhar ações estratégicas considerando os desafios a curto, médio e longo prazo.	- 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.
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.	ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Desafios da gestão estratégica 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	compreender a função e os limites da estratégia de negócios.
2. Definição dos fundamentos do negócio 2.1. Definição da missão 2.2. Definição da visão 2.3. Definição dos valores	- 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 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	- 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.

4. Estruturação das estratégias 4.1. Estratégias competitivas 4.2. Definição de objetivos 4.3. Definição de metas 4.4. Definição de indicadores de desempenho empresarial associados a estratégias planejadas 4.5. Definição de iniciativas 4.6. <i>Balanced scorecard</i> 4.7. OKRs – <i>objectives and key results</i> 4.8. Plano de ação e priorização 4.9. Ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT	▪ 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.
5. Estratégias de crescimento 5.1. Estratégia corporativa 5.2. Consolidação, verticalização e diversificação 5.3. Internacionalização 5.4. <i>Pipelines</i>, ecossistemas, plataformas e novos modelos de negócio	▪ 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
▪ 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
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).

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ empregar estratégias de marketing com base no comportamento do consumidor e nas tendências de mercado, visando gerar diferenciação e relevância para o negócio.	▪ 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.

relacionar os cenários macro e microeconômicos ao ambiente de marketing, avaliando oportunidades e desafios que impactam as decisões da organização.	fundamentos de marketing e análise de mercado: introdução ao marketing, análise do ambiente de marketing e pesquisa de mercado.
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.	- 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).
coordenar equipes e recursos na implementação de planos de marketing, dirigindo ações integradas de comunicação, precificação, distribuição e tecnologia digital.	<i>mix</i> de marketing e práticas digitais: produtos e serviços, preço, praça e promoção.
interpretar dados e indicadores de mercado para validar decisões de marketing fundamentadas, empregando ferramentas digitais e tecnologias emergentes para aumentar a produtividade e competitividade.	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 1.1. Introdução ao marketing: conceitos, evolução e papel do marketing na organização 1.2. Análise do ambiente de marketing: fatores internos e externos 1.3. Pesquisas de mercado e dados aplicados a decisões de marketing	- 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.

2. Comportamento do consumidor e segmentação de mercado 2.1. Fatores que influenciam o comportamento do consumidor e o processo de decisão de compra 2.2. Estratégias e critérios de segmentação de mercado e definição do público-alvo 2.3. Posicionamento de marca: criando valor e diferenciação no mercado	▪ 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.
3. <i>Mix</i> de marketing e práticas digitais 3.1. Produtos e serviços: desenvolvimento de novos produtos, ciclo de vida do produto e gerenciamento de portfólio 3.2. Estratégias de precificação: valor, custo e concorrência 3.3. Praça: canais de distribuição, logística e gestão da cadeia de suprimentos 3.4. Promoção: comunicação integrada, propaganda, eventos, marketing direto e vendas em plataformas digitais 3.5. Marketing digital: conteúdo, influência e visibilidade em redes sociais e buscadores;	▪ 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.

4. Planejamento, implementação e tendências em Marketing 4.1. Desenvolvimento do plano de marketing: objetivos, metas e estrutura do plano 4.2. Implementação, orçamento e controle das ações de marketing 4.3. Tendências de consumo: o consumidor em transformação 4.4. Tendências em <i>e-commerce</i>, marketing de influência, realidade aumentada/virtual, metaverso 4.5. Tecnologias emergentes: inteligência artificial, <i>machine learning</i>, <i>big data</i>, internet das coisas (IoT)	▪ 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
- 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
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.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
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.	- 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.

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.	impacto de políticas governamentais no bem-estar e peso morto (impostos e subsídios, controle de preços, comércio internacional, tarifas e cotas de importação).
interpretar a conjuntura econômica brasileira de forma a construir cenários macroeconômicos que auxiliem na tomada de decisões administrativas.	- 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 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	- 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 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	- 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.

3. Outras estruturas de mercado (monopólios, oligopólios e defesa da concorrência) 3.1. Poder de mercado, monopólios e discriminação de preços 3.2. Oligopólios 3.3. Defesa da concorrência	▪ 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.
4. Microeconomia: impacto de políticas governamentais no bem-estar (impostos e subsídios, controle de preços, tarifas e cotas de importação) 4.1. Conceito de bem-estar: excedente do produtor e do consumidor, peso morto 4.2. Políticas de controle de preço (preço máximo e preço mínimo) 4.3. Impostos e subsídios 4.4. Comércio internacional: economia aberta, tarifas e cotas de importação	▪ 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.
5. Macroeconomia: interpretar a conjuntura econômica brasileira de forma a construir cenários macroeconômicos que auxiliem na tomada de decisões administrativas 4.1 Indicadores macroeconômicos 4.2 Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo 4.3 Inflação, índices de preço e as suas aplicações 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 4.5 Elementos de macroeconomia aberta: taxas de câmbio, regimes cambiais e balanço de pagamentos	▪ 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
▪ 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
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.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ implementar as possíveis abordagens gerenciais de projetos; ▪ aplicar os fundamentos e os principais conceitos acerca do gerenciamento de projetos.	▪ 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	▪ 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	▪ 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;

	▪ 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	▪ 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	▪ 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
▪ 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
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>.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ liderar equipes de trabalho em ambientes dinâmicos.	▪ 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>.
▪ identificar as principais competências demandadas em si e nos integrantes da equipe.	▪ avaliação; ▪ gestão de equipes de alto desempenho: papéis da liderança, delimitação dos papéis dos membros, estratégias de comprometimento e <i>team building</i>.

propor, implementar e gerir planos de ação para a criação de um ambiente colaborativo e o exercício da liderança.	<i>pipeline</i> de liderança; - desenvolvimento de líderes nas organizações: <i>pipeline</i> de liderança, líder-<i>coach</i> e desafios da primeira gestão.
analisar, interpretar e agir sobre os fatores que influenciam o desempenho do líder.	- 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.
estruturar, implementar e revisar políticas e práticas de desenvolvimento e engajamento dos membros da equipe.	<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	- 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	- 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;

2.1.3. Estratégias de comprometimento e <i>team building</i> 2.2. Avaliação de equipes de alto desempenho	- identificar as condições que afetam a gestão de equipes de alto desempenho; - identificar parâmetros relevantes para avaliar as entregas de equipes de alto desempenho.
3. Pipeline de liderança e desenvolvimento de líderes nas organizações 3.1. Pipeline de liderança 3.2. Líder-coach 3.3. Desafios da primeira gestão	- 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.
4. Competências do líder eficaz 4.1. Competências do líder eficaz 4.2. Delegação e <i>empowerment</i>	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
- 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
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.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
avaliar oportunidades de aplicação de soluções baseadas em inteligência artificial em contextos empresariais diversos, considerando aspectos culturais e econômicos.	- técnicas de inteligência artificial; - aprendizado de máquina; - IA generativa; - tendências emergentes: engenharia de <i>prompt</i>, RAG, RAG com grafos, MCP e agentização.

▪ avaliar técnicas de aprendizado de máquina, IA generativa e engenharia de dados para o desenvolvimento de soluções estratégicas e operacionais.	▪ 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.
▪ 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.	▪ 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.
▪ dirigir projetos de implementação de IA com foco em escalabilidade, eficiência operacional e integração entre áreas da organização.	▪ modelos de negócios digitais e plataformas; ▪ IA aplicada à estratégia de crescimento: automação inteligente e eficiência operacional.
▪ promover ajustes e melhorias contínuas com base na interpretação de resultados e indicadores de desempenho de sistemas de 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.
▪ implementar as melhores práticas de governança e responsabilidade por meio da IA, incluindo aspectos éticos, jurídicos e de diversidade nas equipes e nos dados.	▪ ética, vieses algorítmicos e governança de dados; ▪ governança corporativa aplicada à IA; ▪ regulamentações e tendências.
▪ liderar processos de mudança organizacional impulsionados por tecnologias de IA.	▪ 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	- 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	- 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	- 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.

4. IA aplicada à estratégia de crescimento 4.1. Automação inteligente e eficiência operacional. 4.2. IA generativa e inovações em produtos/serviços 4.3. Casos de empresas líderes em IA aplicada a estratégias de crescimento	▪ 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.
5. Liderança digital e governança estratégica da IA 5.1. Liderança em ambientes digitais e ágeis 5.2. Gestão de talentos em organizações inteligentes 5.3. Governança corporativa aplicada à IA 5.4. Regulamentações e tendências globais (UE AI Act, LGPD, ESG digital)	▪ 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
- 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
avaliar o desempenho econômico da empresa com base na interpretação das demonstrações contábeis, do balanço patrimonial e do fluxo de caixa.	- 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).
- 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.).	- 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	- 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	- 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	- 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	- 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

- 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

- IUDICIBUS, Sérgio *et al.* **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
- 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
utilizar conceitos e ferramentas de Matemática Financeira para análise do valor do dinheiro no tempo, avaliação de investimentos e decisões de financiamento.	Matemática Financeira: conceitos, operações com fluxos de caixa e aplicações práticas.
avaliar o impacto das decisões financeiras na geração de valor para a empresa e os seus <i>stakeholders</i>.	- Decisões de investimento: métodos de avaliação e fluxo de caixa; - risco e custo de oportunidade.
aplicar técnicas de análise financeira para embasar decisões de investimento e financiamento.	estrutura de capital e custo de capital, e alavancagem financeira.
escolher e aplicar ferramentas de gestão de riscos financeiros para proteção do patrimônio empresarial.	- avaliação de empresas e criação de valor: conceitos fundamentais de <i>valuation</i>; - 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	- 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	- 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	- 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	- 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.

5. Integração de critérios ESG nas decisões financeiras 5.1. Introdução aos critérios ESG 5.2. ESG nas decisões financeiras corporativas	▪ 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	24 h/a

área	subárea
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

COMPETÊNCIAS
- 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
Introdução: Apresentação do cenário e das regras do jogo. Objetivos. Formação das equipes. 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. Simulação: tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários. Reavaliação dos objetivos e das estratégias. Fechamento: análise crítica do desempenho das empresas. Lições aprendidas.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
trabalhar com as áreas da empresa de forma integrada, zelando pelo equilíbrio e contribuindo para o alcance dos objetivos.	- Introdução: - objetivos. - Preparação: - definição de objetivos e estratégias; - organização das equipes. - Fechamento: - análise crítica do desempenho das empresas.
administrar o trabalho em equipe, delegando responsabilidades e exercendo a liderança para o alcance de metas.	- Introdução: - formação das equipes. - Preparação:

	▪ definição de objetivos e estratégias; ▪ organização das equipes.
▪ diagnosticar a situação da empresa a partir da análise de relatórios/informações para a tomada de decisões.	▪ Introdução: ▪ apresentação do cenário e das regras do jogo. ▪ Preparação: ▪ análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio; ▪ realização de testes preparatórios para o início da simulação.
▪ desenvolver processos/procedimentos para a sistematização da análise de resultados na tomada de decisões.	▪ 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. ▪ Simulação: ▪ tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários; ▪ reavaliação dos objetivos e das estratégias.
▪ acompanhar o desempenho e o posicionamento dos concorrentes; ▪ interpretar variações do cenário externo para mitigação dos riscos, maximizando os resultados.	▪ Simulação: ▪ tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários; ▪ reavaliação dos objetivos e das estratégias.
▪ registrar lições aprendidas como fonte de melhoria contínua do processo de tomada de decisão.	▪ Preparação: ▪ realização de testes preparatórios para o início da simulação. ▪ Simulação: ▪ reavaliação dos objetivos e das estratégias. ▪ Fechamento: ▪ 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	▪ 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	▪ 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	▪ 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	▪ identificar lições aprendidas; ▪ reconhecer a importância da implantação da melhoria contínua.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
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.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
10. Gestão de Crise, Imagem e Reputação Corporativa	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Comunicação

COMPETÊNCIAS
- diferenciar os conceitos de imagem e reputação, compreendendo a sua relevância estratégica para as organizações; - identificar riscos e vulnerabilidades que possam gerar crises de imagem e reputação; - elaborar planos de gerenciamento de crises, contemplando governança, fluxos de decisão e papéis de porta-vozes; - aplicar técnicas de comunicação em cenários de crise, integrando mídia tradicional, redes sociais e públicos internos; - avaliar o impacto das crises sobre o valor da reputação organizacional, utilizando métricas qualitativas e quantitativas; - propor estratégias de resiliência para a recuperação da confiança e da legitimidade junto aos <i>stakeholders</i>.

EMENTA
Fundamentos de imagem e reputação: definições, diferenças e interdependências. A reputação como ativo intangível e fonte de valor organizacional. Ciclo de vida da crise: prevenção, preparação, resposta, recuperação e tipologias. Governança e protocolos de crise: estruturas, papéis, responsabilidades, comitês de crise, fluxos decisórios e políticas. Comunicação em cenários críticos: gestão de imprensa, redes sociais e alinhamento com <i>stakeholders</i> internos. Mensuração e resiliência pós-crise: indicadores de impacto reputacional e valor financeiro da reputação. Estratégias de recuperação e resiliência.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
diferenciar os conceitos de imagem e reputação, compreendendo a sua relevância estratégica para as organizações.	- fundamentos de imagem e reputação: definições, diferenças e interdependências; - a reputação como ativo intangível e fonte de valor organizacional.
identificar riscos e vulnerabilidades que possam gerar crises de imagem e reputação.	ciclo de vida da crise: prevenção, preparação, resposta, recuperação e tipologias.
elaborar planos de gerenciamento de crises, contemplando governança, fluxos de decisão e papéis de porta-vozes.	governança e protocolos de crise: estruturas, papéis, responsabilidades, comitês de crise, fluxos decisórios e políticas.

▪ aplicar técnicas de comunicação em cenários de crise, integrando mídia tradicional, redes sociais e públicos internos.	▪ comunicação em cenários críticos: gestão de imprensa, redes sociais e alinhamento com <i>stakeholders</i> internos.
▪ avaliar o impacto das crises sobre o valor da reputação organizacional, utilizando métricas qualitativas e quantitativas; ▪ propor estratégias de resiliência para a recuperação da confiança e da legitimidade junto aos <i>stakeholders</i>.	▪ mensuração e resiliência pós-crise: indicadores de impacto reputacional e valor financeiro da reputação; ▪ estratégias de recuperação e resiliência.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Fundamentos de imagem e reputação 1.2. Diferença entre imagem e reputação 1.3. Reputação como ativo intangível 1.4. Relação entre confiança, legitimidade e credibilidade	▪ diferenciar com precisão imagem e reputação, compreendendo a sua interdependência; ▪ relacionar confiança, legitimidade e credibilidade ao valor reputacional; ▪ identificar os vetores que formam e alteram a reputação organizacional.
2. Ciclo de vida da crise 2.1. Prevenção e preparação 2.2. Resposta e recuperação 2.3. Tipologias de crises: operacionais, éticas, regulatórias e digitais	▪ mapear riscos e vulnerabilidades reputacionais; ▪ planejar respostas adequadas a cada fase do ciclo de crise; ▪ reconhecer diferentes tipologias de crises e os seus impactos reputacionais.
3. Governança e protocolos de crise 3.1. Estruturas e papéis (comitê de crise, porta-vozes) 3.2. Fluxos decisórios e matriz RACI 3.3. Políticas e <i>checklists</i> de gestão de crise	▪ elaborar planos de governança de crise, definindo papéis e responsabilidades; ▪ criar fluxos decisórios claros e aplicáveis; ▪ utilizar <i>checklists</i> e protocolos para aumentar a eficiência da resposta.
4. Comunicação em cenários críticos 4.1. Relacionamento com a imprensa e mídia digital 4.2. Gestão de redes sociais em tempo real 4.3. Comunicação interna e engajamento de colaboradores	▪ desenvolver mensagens consistentes e alinhadas em situações críticas; ▪ executar estratégias de comunicação em mídia e redes sociais em tempo real; ▪ conduzir comunicação interna eficaz, reduzindo ruídos e fortalecendo o engajamento.

5. Mensuração e resiliência pós-crise 5.1. Indicadores de impacto reputacional (qualitativos e quantitativos) 5.2. Valor financeiro da reputação 5.3. Estratégias de recuperação e resiliência	▪ definir KPIs para mensurar impacto da crise na reputação; ▪ estimar efeitos financeiros e estratégicos das crises; ▪ propor estratégias de resiliência para restabelecer confiança e credibilidade.
--	---

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BARBEIRO, Heródoto. **Crise e comunicação corporativa**. 1. ed. São Paulo: Globo, 2016.
- FORNI, J. J. **Gestão de crises e comunicação**: o que os gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. São Paulo: Atlas, 2019. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- MACHADO, Jones. **Gestão estratégica da comunicação de crise**. 1. ed. Santa Maria: UFSM, 2020.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- GIRÃO, Mel. Razões para abrir o jogo. **GV Executivo**, v. 18, n. 6, nov./dez. 2019, p. 45-49. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/80931>. Acesso em: 30 set. 2025.
- INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT (ICM). **Annual crisis report for 2021**. South Bend, Indiana: ICM, 2022.
- ROSA, Mário. **A era do escândalo**: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. 6. ed. São Paulo: Geração Editorial, 2007.
- TERRA, Carolina Frazon. **Mídias sociais... e agora?** O que você precisa saber para implementar um projeto de mídia social. 1. ed. São Paulo (ou São Caetano do Sul): Difusão Editora, 2011.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
11. <i>Power Skills</i> nas Organizações	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e Pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
- acionar meios para o desenvolvimento de aspectos comportamentais – <i>power skills</i> – relevantes para a manutenção da carreira no âmbito de uma relação de emprego ou em outros contextos; - aplicar ferramentas auxiliares nos processos de autoconhecimento, autoliderança e enfrentamento de adversidades; - aplicar técnicas facilitadoras na construção de relacionamentos; - aplicar conhecimentos para alcançar alto nível de desempenho e resultados consistentes; - reconhecer fatores intervenientes na autogestão de comportamentos em ambientes heterogêneos.

EMENTA
<i>Power skills</i>, trabalhabilidade e carreira: definições, aproximações e diferenças entre <i>soft skills</i>, <i>hard skills</i> e <i>power skills</i>. Mundo RUPT e o futuro do trabalho. Empregabilidade e carreira. Fatores intervenientes na carreira: qualidade de vida, <i>networking</i> e marketing pessoal. Plano de desenvolvimento profissional e pessoal: autoconhecimento e autogestão. Inteligência emocional e inteligência social: conceitos e ativação de elementos de inteligência emocional. Construção de relacionamentos e instrumentos para facilitar o relacionamento comercial. Resiliência, <i>bounce-back</i> e <i>coping</i>: conceito e elementos. Diversidade e inclusão: habilidades para colaborar em ambientes heterogêneos.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
acionar meios para o desenvolvimento de aspectos comportamentais – <i>power skills</i> – relevantes para a manutenção da carreira no âmbito de uma relação de emprego ou em outros contextos.	<i>power skills</i>, trabalhabilidade e carreira: definições, aproximações e diferenças entre <i>soft skills</i>, <i>hard skills</i> e <i>power skills</i>; - mundo RUPT e o futuro do trabalho; - empregabilidade e carreira; - fatores intervenientes na carreira: qualidade de vida, <i>networking</i> e marketing pessoal.
aplicar ferramentas auxiliares nos processos de autoconhecimento, autoliderança e enfrentamento de adversidades.	- plano de desenvolvimento profissional e pessoal: autoconhecimento e autogestão; - resiliência, <i>bounce-back</i> e <i>coping</i>: conceito e elementos.

▪ aplicar técnicas facilitadoras na construção de relacionamentos.	▪ inteligência emocional e inteligência social: conceitos e ativação de elementos de inteligência emocional; ▪ construção de relacionamentos e instrumentos para facilitar o relacionamento comercial.
▪ aplicar conhecimentos para alcançar alto nível de desempenho e resultados consistentes; ▪ reconhecer fatores intervenientes na autogestão de comportamentos em ambientes heterogêneos.	▪ resiliência, <i>bounce-back</i> e <i>coping</i>: conceito e elementos; ▪ diversidade e inclusão: habilidades para colaborar em ambientes heterogêneos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1 Power skills, trabalhabilidade e carreira 1.1 <i>Soft skills, hard skills e power skills</i> : definições, aproximações e diferenças 1.2 Mundo RUPT – <i>rapid, unpredictable, paradoxical, tangled</i> (rápido, imprevisível, paradoxal, emaranhado) e o futuro do trabalho 1.3 Empregabilidade e carreira 1.4 Fatores intervenientes na carreira: qualidade de vida, <i>networking</i> e marketing pessoal 1.5 Plano de desenvolvimento profissional e pessoal: autoconhecimento e autogestão	▪ conceituar <i>soft skill</i>; ▪ conceituar <i>hard skill</i>; ▪ compreender o motivo da adoção da nomenclatura <i>power skill</i>; ▪ relacionar os conceitos de empregabilidade e trabalhabilidade às competências para o futuro do trabalho; ▪ reconhecer o impacto das megatendências globais – cenário RUPT – e dos desafios do mercado de trabalho na gestão da carreira; ▪ relacionar aspectos de qualidade de vida à gestão da carreira; ▪ aplicar formas de ampliar redes de relacionamento em potencial – <i>networking</i> e marketing pessoal – para a evolução da carreira; ▪ reconhecer a importância da postura ética na carreira; ▪ elaborar um plano de desenvolvimento profissional e pessoal.
2 Inteligência emocional e inteligência social 2.1 Esclarecendo os conceitos: inteligência emocional e inteligência social 2.2 Ativando elementos de inteligência emocional 2.3 Inteligência social na prática: construção de relacionamentos corporativos	▪ identificar os comportamentos-chave da inteligência emocional e da inteligência social; ▪ definir os elementos do autoconhecimento e do autogerenciamento; ▪ relacionar controle emocional, foco, automotivação e <i>hardiness</i> aos fatores estressores presentes em ambientes de pressão e incerteza;

	- explicar a importância de construir relacionamentos de longo prazo, envolvendo confiança e credibilidade; - reconhecer as formas de gerar empatia e <i>rapport</i>; - aplicar as formas de gerar empatia e <i>rapport</i> como ferramentas para construir relacionamentos.
3 Resiliência, <i>bounce-back</i> e <i>coping</i> 3.1 Resiliência: conceito e elementos 3.2 Atributos de resiliência	- compreender o conceito de resiliência; - identificar fatores de estresse; - analisar a aplicabilidade dos atributos de resiliência ao cotidiano de profissionais de vendas; - analisar a necessidade individual de desenvolvimento de atributos de resiliência; - elaborar um plano de desenvolvimento de atributos de resiliência.
4. Diversidade e inclusão 4.1. Diversidade e inclusão 4.2. Habilidades para colaborar em ambientes heterogêneos	- identificar os tipos de diversidade; - analisar a importância da diversidade e da inclusão nos relacionamentos; - identificar vieses inconscientes relacionados a aspectos como raça, gênero e idade; - analisar a aplicabilidade da inteligência cultural no ambiente corporativo; - analisar a necessidade individual de desenvolvimento de habilidades para colaborar em ambientes heterogêneos; - elaborar um plano de desenvolvimento de habilidades para colaborar em ambientes heterogêneos.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BERDNT, C. **Resiliência**: o segredo da força psíquica. Tradução: Markus A. Hedger. Petrópolis: Vozes, 2018.
- LENOIR, Frédéric. **Pequeno tratado de vida interior**. Tradução: Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- DAVIDSON, Jeff. **Faça seu marketing pessoal e profissional**. São Paulo: Madras, 2000.
- GOLEMAN, Daniel. **La práctica de la inteligencia emocional**. Barcelona: Kairós, 2010.
- SIQUEIRA JUNIOR, José Renato. **Conduzindo a própria carreira**: contos para inspirar escolhas e caminhos profissionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
12. <i>Data Analytics</i> Aplicado à Tomada de Decisão Gerencial	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Tecnologia e Ciência de Dados	<i>Business Analytics</i>

COMPETÊNCIAS
- tomar decisão estratégica e analisar ambientes interno/externo com base nas diferenciações de conceitos, ferramentas e aplicações de análise de dados; - aplicar técnicas estatísticas e de visualização para identificar padrões, <i>outliers</i> e relações entre variáveis, gerando apoio para a tomada de decisões de negócio; - avaliar a qualidade e a relevância de bases de dados para diferentes contextos decisórios; - construir narrativas e argumentos baseados em evidências, utilizando visualizações de dados para sustentar recomendações; - aplicar técnicas de <i>prompt engineering</i> como ferramenta de pensamento analítico, aprendendo a formular perguntas eficazes para a inteligência artificial, explorar cenários e interpretar respostas de forma crítica.

EMENTA
Fundamentos do pensamento analítico: definições, objetivos. Opinião <i>versus</i> evidência: julgamentos baseados em dados. Vieses cognitivos e armadilhas decisórias. Correlação e causalidade: relações espúrias, hipóteses concorrentes e explicações alternativas. Estruturação de problemas organizacionais: do sintoma à causa raiz. Ferramentas de diagnóstico analítico. Interpretação de dados e visualizações: média, mediana, moda, variância, <i>outliers</i>. Elaboração e interpretação de gráficos. <i>Storytelling</i> com dados: estrutura da narrativa analítica. Dados como suporte à argumentação. Tomada de decisão em cenários de incerteza: cenários, <i>trade-offs</i>, matriz de risco e impacto. <i>Prompt engineering</i> como ferramenta de análise: princípios e prompts aplicados a casos de negócios.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
tomar decisão estratégica e analisar ambientes interno/externo com base nas diferenciações de conceitos, ferramentas e aplicações de análise de dados.	- fundamentos do pensamento analítico: definições, objetivos; - opinião <i>versus</i> evidência: julgamentos baseados em dados.
aplicar técnicas estatísticas e de visualização para identificar padrões, <i>outliers</i> e relações entre variáveis, gerando apoio para a tomada de decisões de negócio.	- correlação e causalidade: relações espúrias, hipóteses concorrentes e explicações alternativas; - estruturação de problemas organizacionais: do sintoma à causa raiz;

	- ferramentas de diagnóstico analítico; - interpretação de dados e visualizações: média, mediana, moda, variância, <i>outliers</i>; - elaboração e interpretação de gráficos.
avaliar a qualidade e a relevância de bases de dados para diferentes contextos decisórios.	- vieses cognitivos e armadilhas decisórias; - dados como suporte à argumentação; - tomada de decisão em cenários de incerteza: cenários, <i>trade-offs</i>, matriz de risco e impacto.
construir narrativas e argumentos baseados em evidências, utilizando visualizações de dados para sustentar recomendações.	<i>storytelling</i> com dados: estrutura da narrativa analítica.
aplicar técnicas de <i>prompt engineering</i> como ferramenta de pensamento analítico, aprendendo a formular perguntas eficazes para a inteligência artificial, explorar cenários e interpretar respostas de forma crítica.	<i>prompt engineering</i> como ferramenta de análise: princípios e <i>prompts</i> aplicados a casos de negócios.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Fundamentos do pensamento analítico 1.1 Definições e objetivos do pensamento analítico 1.2 Opinião <i>versus</i> evidência: julgamentos baseados em dados 1.3 Vieses cognitivos e armadilhas decisórias	- compreender a relevância estratégica do pensamento analítico na gestão; - diferenciar opinião, dado e evidência; - identificar vieses cognitivos que afetam a tomada de decisão.
2. Correlação <i>versus</i> causalidade 2.1 Exemplos de relações espúrias 2.2 Hipóteses concorrentes e explicações alternativas	- diferenciar correlação de causalidade; - reconhecer relações espúrias em dados; - mapear hipóteses alternativas para um mesmo fenômeno.
3. Estruturação de problemas organizacionais 3.1 Do sintoma à causa raiz 3.2 Ferramentas de diagnóstico analítico	- transformar sintomas em problemas analíticos bem definidos; - aplicar ferramentas de diagnóstico (5 porquês, Ishikawa); - formular perguntas críticas para orientar a coleta de dados.

4. Interpretação de dados e visualizações 4.1 Média, mediana, moda, variância 4.2 Interpretação de <i>outliers</i> 4.3 Elaboração de gráficos 4.4 Interpretação de gráficos	- ler e interpretar gráficos, tabelas e <i>dashboards</i> de forma crítica; - identificar inconsistências, vieses e lacunas em relatórios gerenciais; - avaliar a qualidade e a relevância das fontes de dados.
5. <i>Storytelling</i> com dados 5.1 Estrutura da narrativa analítica 5.2 Dados como suporte à argumentação	- construir narrativas persuasivas baseadas em evidências; - relacionar dados a argumentos de negócio; - comunicar recomendações de forma clara e estruturada.
6. Tomada de decisão em cenários de incerteza 6.1 Cenários e <i>trade-offs</i> 6.2 Matriz de risco e impacto	- analisar <i>trade-offs</i> em decisões com múltiplos fatores; - utilizar ferramentas de apoio à decisão (matriz de impacto <i>versus</i> probabilidade); - desenvolver resiliência analítica diante de informações incompletas.
7. <i>Prompt engineering</i> como ferramenta de análise 7.1 Princípios de <i>prompt engineering</i>	- formular <i>prompts</i> eficazes para a inteligência artificial; - estruturar problemas organizacionais em forma de perguntas; - explorar cenários e interpretar respostas de IA de forma crítica.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Tradução: Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- KNAFLIC, Cole Nussbaumer. **Storytelling com dados**: vamos praticar! 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2023.
- SHARDA, Ramesh; DELEN, Dursun; TURBAN, Efraim. **Business intelligence e análise de dados para gestão do negócio**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- KNAFLIC, Cole Nussbaumer. **Storytelling com dados**: um guia sobre visualização de dados para profissionais de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- PROVOST, Foster; FAWCETT, Tom. **Ciência de dados para negócios**: o que você precisa saber sobre mineração de dados e pensamento analítico de dados. Tradução: Daniel P. Klopfenstein. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.
- SILVER, Nate. **O sinal e o ruído**: por que tantas previsões falham – e outras não. Tradução: Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2012.
- TURBAN, Efraim; SHARDA, Ramesh; ARONSON, Jay; KING, David. **Business intelligence**: um enfoque gerencial para a inteligência de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
13. Business Process Management	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão de Processos

COMPETÊNCIAS
▪ analisar os processos que compõem o sistema organizacional; ▪ correlacionar a estratégia aos resultados do negócio, por meio de uma visão integrada de processos; ▪ priorizar os processos de negócio relevantes para a empresa, estabelecendo <i>key performance indicators</i> (KPIs); ▪ mapear processos; ▪ controlar resultados a partir da sua mensuração; ▪ propor ações corretivas e de melhoria; ▪ diagnosticar oportunidades de racionalização, ganhos e inovação no gerenciamento de processos, em um ambiente <i>lean</i> e <i>agile</i>; ▪ promover o envolvimento das pessoas quando da implantação do gerenciamento de processos.

EMENTA
Fundamentos e metodologias para o gerenciamento de processos. Visão sistêmica do gerenciamento de processos. Gestão de processos e gestão por processos. Ferramentas para mapeamento de processos. Análise e modelagem de processos. Melhoria de processos com identificação, priorização e desenvolvimento de planos de ação. Avaliação de problemas potenciais na implantação de planos de ação. Metodologias para melhoria e inovação de processos. Gerenciamento do desempenho de processos por meio do uso de <i>key performance indicators</i> (KPIs). Envolvimento das pessoas e trabalho em equipe para implantação do gerenciamento de processos. Fatores críticos de sucesso. BPM e o uso de IA: automação inteligente (<i>intelligent process automation</i> – IPA). Processos orientados a dados em tempo real. <i>Analytics</i> preditivo e prescritivo no BPM.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ analisar os processos que compõem o sistema organizacional.	▪ fundamentos e metodologias para o gerenciamento de processos; ▪ visão sistêmica do gerenciamento de processos; ▪ gestão de processos e gestão por processos; ▪ análise e modelagem de processos; ▪ fatores críticos de sucesso.

correlacionar a estratégia aos resultados do negócio, por meio de uma visão integrada de processos.	- gestão de processos e gestão por processos; - ferramentas para mapeamento de processos; - análise e modelagem de processos; - avaliação de problemas potenciais na implantação de planos de ação; - gerenciamento do desempenho de processos por meio do uso de <i>key performance indicators</i> (KPIs).
priorizar os processos de negócio relevantes para a empresa, estabelecendo <i>key performance indicators</i> (KPIs).	- ferramentas para mapeamento de processos; - melhoria de processos com identificação, priorização e desenvolvimento de planos de ação; - metodologias para melhoria e inovação de processos; - gerenciamento do desempenho de processos por meio do uso de <i>key performance indicators</i> (KPIs); - BPM e o uso de IA: automação inteligente (<i>intelligent process automation</i> – IPA); - processos orientados a dados em tempo real; <i>analytics</i> preditivo e prescritivo no BPM.
- mapear processos; - controlar resultados a partir da sua mensuração; - propor ações corretivas e de melhoria.	- melhoria de processos com identificação, priorização e desenvolvimento de planos de ação; - avaliação de problemas potenciais na implantação de planos de ação; - gerenciamento do desempenho de processos por meio do uso adequado de <i>key performance indicators</i> (KPIs); - BPM e o uso de IA: automação inteligente (<i>intelligent process automation</i> – IPA).
diagnosticar oportunidades de racionalização, ganhos e inovação no gerenciamento de processos, em um ambiente <i>lean</i> e <i>agile</i>.	- ferramentas para mapeamento de processos; - análise e modelagem de processos; - melhoria de processos com identificação, priorização e desenvolvimento de planos de ação; - avaliação de problemas potenciais na implantação de planos de ação; - metodologias para melhoria e inovação de processos;

	▪ gerenciamento do desempenho de processos com o uso adequado de <i>key performance indicators</i> (KPIs); ▪ BPM e o uso de IA: automação inteligente (<i>intelligent process automation</i> – IPA); ▪ processos orientados a dados em tempo real; ▪ <i>analytics</i> preditivo e prescritivo no BPM.
▪ promover o envolvimento das pessoas quando da implantação do gerenciamento de processos.	▪ envolvimento das pessoas e trabalho em equipe para implantação do gerenciamento de processos; ▪ visão sistêmica do gerenciamento de processos; ▪ fatores críticos de sucesso.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

CONTEÚDOS	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Fundamentos da gestão por processos 1.1. Evolução dos conceitos: 1.1.1. Controle estatístico de processos 1.1.2. Kaizen 1.1.3. Gestão da qualidade 1.1.4. Reengenharia 1.1.5. Sistemas de gestão integrados 1.1.6. Seis sigma 1.1.7. <i>Lean</i> 1.1.8. <i>Agile</i> 1.1.9. <i>Business process management</i> (BPM) 1.2. Relevância dos processos na empresa, nos níveis estratégico, tático e operacional 1.3. Trilogia-chave da gestão empresarial: pessoas, processos e tecnologia	▪ conhecer os principais métodos e técnicas que propiciaram a evolução dos processos nos sistemas organizacionais; ▪ compreender processos de negócio e de gestão, cadeia de valor e visão integrada do negócio; ▪ compreender a importância das relações de causa e efeito entre os elementos da cadeia de valor; ▪ integrar os elementos críticos da gestão de processos, considerando fatores como a tecnologia e as pessoas.
2. Visão sistêmica: processos 2.1. Visão geral da gestão por e de processos 2.2. Importância de gerenciar processos 2.3. Processo <i>versus</i> função 2.4. Componentes e estrutura de um processo 2.5. Metodologias de representação de processos	▪ conceituar a gestão de processos como elemento de gestão competitiva organizacional na busca da eficiência corporativa; ▪ relacionar processos e competências organizacionais; ▪ categorizar aspectos técnicos de um processo; ▪ listar formas de representação e análise de processos.

3. Arquitetura e modelagem de processos 3.1 Modelagem de processos 3.2 <i>As is versus to be</i> 3.3 Ferramentas e técnicas para análise crítica de processos – <i>swimlane</i> 3.4 Melhoria de processos 3.5 Solução de problemas em processos 3.6 Plano de ação 3.7 Documentação de processos de trabalho 3.8 Macroprocesso de negócio e as suas relações – <i>relationship map</i> 3.9 Análise de gargalos sob a ótica da teoria das restrições	▪ elaborar o mapa de escopo dos processos de negócio e os seus limites (<i>swimlane</i>); ▪ elaborar o macroprocesso do negócio com interrelações, fornecedores, organização e consumidores (<i>relationship map</i>); ▪ compreender as características básicas e aplicações das ferramentas utilizadas na análise e melhoria de processos, como fluxograma, <i>benchmarking</i>, <i>Ishikawa</i>, PDCA, indicadores de desempenho (KPIs), folha de verificação e diagrama de Pareto; ▪ analisar eventuais gargalos sob a ótica da Teoria das Restrições e dos seus princípios; ▪ elaborar um plano de implementação de um processo redesenhado, criando alinhamento entre as equipes de implementação.
4. Medição e controle: indicadores de desempenho 4.1. Medição de processos e a sua importância 4.2. Identificação dos indicadores (KPIs) 4.3. Definição do sistema de acompanhamento e evolução dos indicadores 4.4. <i>Dashboards</i>	▪ acompanhar o desempenho de processos nos níveis estratégico, tático e operacional das organizações, mediante mensuração; ▪ utilizar controles como forma de comparação entre o desempenho realizado e o planejado, propiciando aprendizagem organizacional.
5. BPM e uso de IA 5.1. Automação inteligente (<i>intelligent process automation</i> – IPA) 5.2. Processos orientados a dados em tempo real 5.3. <i>Analytics</i> preditivo e prescritivo no BPM	▪ compreender RPA (<i>robotic process automation</i>) + <i>machine learning</i>; ▪ integrar grandes volumes de dados estruturados e não estruturados; ▪ conceituar <i>process mining</i>; ▪ explicar <i>customer journey</i>.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- SILVA, Ana Catarina L. **BPM – business process management**: introdução sobre BPM em uma visão integrada e didática para a gestão estratégica de processos de negócio. São Paulo: Bookess, 2021.
- SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BARBOSA, Andy; ARAUJO, Márcio. **A essência do agile leader**: cultive o lado humano do agile. São Paulo: Agile Institute Brazil, 2020.
- OLIVEIRA, André. **Ciclo PDCA**: o método para solução de problemas: guia prático das quatro fases. São Paulo: M. de Oliveira, 2019.
- PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
14. Supply Chain Management	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Logística e Operações

COMPETÊNCIAS

- estabelecer a modelagem da cadeia de suprimentos;
- planejar, estruturar, implantar e coordenar a gestão da cadeia de suprimentos;
- mensurar e otimizar os principais custos logísticos;
- estabelecer, implantar, mensurar e realizar a melhoria contínua dos KPIs (indicadores-chave de desempenho) para o gerenciamento da cadeia de suprimentos;
- avaliar as práticas de ESG e *green supply chain* para redução dos riscos ambientais e obtenção de vantagem competitiva.

EMENTA

Processo de globalização da economia e a sua influência na cadeia de suprimentos. Gestão das operações logísticas nas empresas. Infraestrutura logística brasileira. Sistemas de informação, tecnologias e práticas aplicadas ao gerenciamento da cadeia de suprimentos. Negócios eletrônicos B2B e B2C. Funções logísticas. Decisões de *trade-off* na cadeia de suprimentos. Avaliação do desempenho para a qualidade, produtividade e competitividade. ESG e práticas de *green supply chain* para redução dos riscos ambientais e obtenção de vantagem competitiva.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA

COMPETÊNCIA	EMENTA
estabelecer a modelagem da cadeia de suprimentos.	- sistemas de informação, tecnologias e práticas aplicadas ao gerenciamento da cadeia de suprimentos; - funções logísticas; - decisões de <i>trade-off</i> na cadeia de suprimentos; - avaliação do desempenho para a qualidade, produtividade e competitividade.
planejar, estruturar, implantar e coordenar a gestão da cadeia de suprimentos.	- sistemas de informação, tecnologias e práticas aplicadas ao gerenciamento da cadeia de suprimentos; - avaliação do desempenho para a qualidade, produtividade e competitividade; - negócios eletrônicos B2B e B2C.

▪ mensurar e otimizar os principais custos logísticos.	▪ processo de globalização da economia e a sua influência na cadeia de suprimentos; ▪ gestão das operações logísticas nas empresas; ▪ infraestrutura logística brasileira.
▪ estabelecer, implantar, mensurar e realizar a melhoria contínua dos KPIs (indicadores-chave de desempenho) para o gerenciamento da cadeia de suprimentos.	▪ avaliação do desempenho para a qualidade, produtividade e competitividade.
▪ avaliar as práticas de <i>green supply chain</i> para redução dos riscos ambientais e obtenção de vantagem competitiva.	▪ ESG e práticas de <i>green supply chain</i> para redução dos riscos ambientais e obtenção de vantagem competitiva.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Globalização da economia e a sua influência na cadeia de suprimentos 1.1 Internacionalização e fragmentação da produção 1.2 Gestão das operações logísticas nas empresas 2.4.1 Integração dos processos logísticos 2.4.2 Logística de entrada (<i>inbound</i>), de manufatura e de saída (<i>outbound</i>) 2.4.3 Estrutura e processos de logística reversa 1.3 Infraestrutura logística brasileira 2.4.1 Modais de transporte 2.4.2 Malhas viárias e ferroviárias no Brasil 2.4.3 Infraestrutura portuária e aeroviária	▪ conhecer a integração entre países, processos e negócios; ▪ entender a fragmentação geográfica de produção; ▪ identificar oportunidades de ganho devido à fragmentação geográfica de produção; ▪ avaliar a integração de processos logísticos na empresa; ▪ estruturar as operações de entrada, manufatura e distribuição de produtos e serviços; ▪ planejar e implementar processos de logística reversa; ▪ identificar a melhor utilização dos modais de transporte; ▪ utilizar a infraestrutura logística no Brasil de forma eficaz.
2. Tecnologias e práticas aplicadas ao gerenciamento da cadeia de suprimentos 2.1 Gestão de TI aplicada à cadeia de suprimentos 2.2 <i>Enterprise resource planning</i> (ERP), <i>manufacturing resource planning</i> (MRP) e <i>sales and operations planning</i> (S&OP)	▪ utilizar as tecnologias aplicadas à cadeia de suprimentos; ▪ desenvolver processos utilizando os sistemas MRP e S&OP na gestão de negócios; ▪ reconhecer <i>softwares</i> específicos na gestão de processos logísticos; ▪ interpretar modelos de gestão aplicáveis à cadeia de suprimentos;

2.3 Modelos Scor (<i>plan, source, make, deliver e return</i>), <i>make-to-order</i> (fabricar para venda), <i>make-to-stock</i> (fabricar para estoque), <i>engineer-to-order</i> (desenvolver por projeto) 2.4 Negócios eletrônicos B2B e B2C 2.5 Sistema de <i>e-procurement</i> e 2.6 <i>e-sourcing</i>	- compreender o processo de <i>e-procurement</i> para a identificação de potenciais fornecedores; - interpretar a utilização do <i>e-business</i> e <i>e-commerce</i> nos processos de negócios B2B e B2C.
3. Funções logísticas 3.1 Compras, aquisição e suprimentos 3.2 Administração de materiais, gestão de estoques e armazenagem 3.3 Programação, planejamento e controle da produção 3.4 Distribuição, transportes e administração de tráfego	- compreender os processos de suprimentos e administração de materiais; - compreender as diretrizes relacionadas à programação, ao planejamento e ao controle da produção; - interpretar informações para potencializar processos logísticos
4. Decisões de <i>trade-off</i> na cadeia de suprimentos. 4.1 Equação de <i>trade-off</i> para apoio às decisões 4.2 Modelagem de processos na cadeia suprimentos	esboçar a equação de <i>trade-off</i> para avaliar pontos de investimento e ganhos na cadeia de suprimentos.
5. Avaliação do desempenho: qualidade, produtividade e competitividade 5.1 Nível de desempenho de serviços 5.2 Tempo de atendimento/ciclo de pedidos 5.3 Nível de cumprimento de prazos 5.4 Custos logísticos	- interpretar as informações de mercado, a velocidade das ações internas e o tempo de resposta; - criar indicadores de desempenho para ajustes de processos e efetivação de resultados; - identificar oportunidades de melhoria de performance em processos logísticos.
6. ESG e práticas de <i>green supply chain</i> para redução dos riscos ambientais e obtenção de vantagem competitiva 6.1 ESG e estrutura da cadeia de suprimentos verde 6.2 ESG e sustentabilidade na cadeia de suprimentos 6.3 Princípios do <i>ecodesign</i> 6.4 Capacidade dinâmica da cadeia de suprimentos sustentável 6.5 Impacto de crises pandêmicas e humanitárias nas cadeias de suprimento	- compreender as práticas de ESG e de <i>green supply chain</i> para a sustentabilidade e a redução de riscos ambientais; - utilizar a cadeia de suprimentos verde como vantagem competitiva.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: +A Educação – Cengage Learning Brasil, 2024. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- MENDES, Paulo R. **Supply chain**: uma visão técnica e estratégica. São Paulo: Editora Blucher, 2023. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- NOVAES, Antonio G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição – estratégia, avaliação e operação**. 5. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2021. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2006. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2008.
- BOWERSOX, D. J. *et al.* **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- LEITE, Paulo R. **Logística reversa sustentabilidade e competitividade**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- MAGALHÃES, Eduardo *et al.* **Gestão da cadeia de suprimentos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019. (Disponível em **E-books FGV**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
15. Gestão Estratégica de Vendas	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Gestão Comercial

COMPETÊNCIAS
- dimensionar, atribuir responsabilidades e acompanhar o desempenho da equipe de vendas; - desenvolver um modelo de remuneração desafiador e recompensador; - acompanhar o desempenho da equipe; - estabelecer e mediar parâmetros de desempenho.

EMENTA
Implementação das estratégias de venda. Planejamento estratégico de vendas: definição de metas. Estruturação do funil de vendas e <i>key account management</i>. Estratégia comercial e <i>sales analytics</i>. Gestão de canais e conflitos. Conflito <i>versus</i> competição. Causas e administração de conflitos. Ações comerciais e <i>trade marketing</i>: gestão de preço, comunicação e produto nos canais de venda. <i>Sales analytics</i>: análise de receita e performance financeira. Eficiência comercial. Gestão de clientes. Atividade da força de vendas. Métricas por segmento/canal. Qualidade da experiência do cliente.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
- dimensionar, atribuir responsabilidades e acompanhar o desempenho da equipe de vendas; - desenvolver um modelo de remuneração desafiador e recompensador.	- implementação das estratégias de vendas; - planejamento estratégico de vendas: definição de metas; - estruturação do funil de vendas e <i>key account management</i>; - estratégia comercial e <i>sales analytics</i>.
- acompanhar o desempenho da equipe; - estabelecer e mediar parâmetros de desempenho.	- gestão de canais e conflitos; - conflito <i>versus</i> competição; - causas e administração de conflitos; - ações comerciais e <i>trade marketing</i>: gestão de preço, comunicação e produto nos canais de venda; <i>sales analytics</i>: análise de receita e performance financeira; - eficiência comercial; - gestão de clientes; - atividade da força de vendas; - métricas por segmento/canal;

	▪ qualidade da experiência do cliente.
--	--

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Implementação das estratégias de venda 1.1. Identificação das ações necessárias ao alcance dos objetivos 1.2. Alinhamento da estratégia, estrutura e cultura 1.3. Estratégias de venda e abordagem de mercado 1.4. Impacto da opção estratégica sobre o ciclo de venda	▪ distinguir as estratégias de venda mais adequadas às características de determinada organização e de determinado mercado de atuação; ▪ esquematizar um processo de venda; ▪ reconhecer a importância de cada etapa do ciclo de venda; ▪ definir ações a serem implementadas em cada etapa do ciclo de venda.
2. Planejamento estratégico de vendas 2.1. Definição de objetivos e metas comerciais 2.2. Estruturação do funil de vendas e <i>key account management</i> 2.3. Estratégia comercial 2.4. <i>Sales analytics</i> 2.4.1 Receita e performance financeira 2.4.2 Eficiência comercial 2.4.3 Gestão de clientes 2.4.4 Atividade da força de vendas 2.4.5 Métricas de segmento/canal 2.4.6 Qualidade da experiência do cliente	▪ identificar os tipos de organização da força de vendas; ▪ decidir o tipo de organização da força de vendas mais adequado em um contexto organizacional e de mercado; ▪ estabelecer política de preços e descontos; ▪ definir estratégia multicanal (<i>omnichannel</i>, vendas digitais, <i>marketplaces</i>); ▪ identificar modelos de vendas (<i>inside sales</i>, <i>field sales</i>, consultiva, <i>inbound</i>); ▪ selecionar parcerias estratégicas, canais de distribuição e revendas; ▪ interpretar indicadores-chave de desempenho em vendas, como receita, <i>ticket</i> médio, margem de contribuição, taxa de conversão e ciclo de vendas; ▪ avaliar a eficiência e a previsibilidade do processo comercial, utilizando métricas como <i>forecast accuracy</i>, CAC, LTV, <i>churn</i>, retenção e velocidade do <i>pipeline</i>; ▪ monitorar a performance comercial e a experiência do cliente, por meio de indicadores como quota <i>attainment</i>, <i>market share</i>, NPS, CSAT e tempo de resposta a <i>leads</i>.
3. Gestão de canal e conflito de canais 3.1. Seleção dos membros do canal	▪ avaliar as práticas de seleção, motivação e avaliação dos membros

3.2. Motivação dos membros do canal 3.3. Avaliação dos membros do canal 3.4. Conflito <i>versus</i> competição 3.5. Causas do conflito 3.6. Administração do conflito	do canal adotadas por uma empresa, identificando oportunidades de melhoria; - identificar causas de conflito de canal; - adotar ações para a administração de conflitos.
4. Ações comerciais e <i>trade</i> marketing 4.1. Ações de preço na gestão do canal 4.2. Ações de comunicação na gestão do canal 4.3. Ações de produto na gestão do canal	- analisar ações de marketing que afetam a gestão e o relacionamento com os membros do canal; - conceituar <i>trade</i> marketing.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gerenciando vendas (10 leituras essenciais – HBR)**: artigos fundamentais da Harvard Business Review para liderar sua equipe e alavancar seus resultados. Tradução: Marcelo Schild. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2021.
- KOTLER, P; KARTAJAYA, H.; SETIANWAN, H.; FONTENELLE, A. **Marketing 6.0**: o futuro é imersivo: eliminando as fronteiras entre os mundos físico e digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2025.
- TOMANINI, Claudio. **Gestão de vendas 5.0**: caminhos para a alta performance. 1. ed. Barueri, SP: Novo Século, 2022.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas**: planejamento, estratégia e gestão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- PRADO, L; GUISSONE, L; KEDHI, M. O vendedor na disrupção digital. **GV Executivo**, v. 17, n. 5, set./out. 2018. (Disponível no **Repositório Digital FGV**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
16. Empreendedorismo e Gestão da Inovação	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Empreendedorismo

COMPETÊNCIAS
▪ identificar e explorar oportunidades de inovação e criação de novos negócios; ▪ fomentar uma cultura organizacional que favoreça a inovação; ▪ criar soluções inovadoras que integrem a experiência do usuário às estratégias de negócios; ▪ propor modelos de negócios inovadores.

EMENTA
Fundamentos do empreendedorismo: conceitos e tipos. <i>Effectuation versus causation</i>. Cultura empreendedora e inovação: como estimular o intraempreendedorismo. Gestão da inovação: tipologias de inovação e inovação centrada no usuário. <i>Design thinking</i> e <i>customer development</i> para modelagem de negócios inovadores. Elaboração de protótipos e MVP (produto mínimo viável).

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ identificar e explorar oportunidades de inovação e criação de novos negócios.	▪ fundamentos do empreendedorismo: conceitos e tipos; ▪ <i>effectuation versus causation</i>.
▪ fomentar uma cultura organizacional que favoreça a inovação.	▪ cultura empreendedora e inovação: como estimular o intraempreendedorismo.
▪ criar soluções inovadoras que integrem a experiência do usuário às estratégias de negócios.	▪ gestão da inovação: tipologias de inovação e inovação centrada no usuário.
▪ propor modelos de negócios inovadores.	▪ <i>Design thinking</i> e <i>customer development</i> para modelagem de negócios inovadores; ▪ elaboração de protótipos e MVP (produto mínimo viável).

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Fundamentos do empreendedorismo 1.1. Conceito de empreendedorismo 1.2. Tipos de empreendedorismo 1.3. <i>Effectuation versus causation</i> 1.4. Identificação e avaliação de oportunidades empreendedoras	- definir empreendedorismo; - identificar tipos de empreendedorismo; - explicar os princípios de <i>effectuation</i> e <i>causation</i> e a sua relação com o processo empreendedor; - desenvolver critérios para análise de viabilidade de oportunidades de negócios; - utilizar ferramentas para avaliação de oportunidades.
2. Cultura empreendedora e inovação 2.1. Estratégias para fomentar o intraempreendedorismo dentro das organizações 2.2. Barreiras e desafios para a inovação dentro de corporações consolidadas	- identificar os desafios estruturais e culturais que dificultam a inovação; - propor soluções para superar barreiras à inovação em ambientes corporativos; - implementar práticas para estimular o intraempreendedorismo e uma cultura para inovação.
3. Gestão da inovação 3.1. Tipologias de inovação (incremental, disruptiva, aberta, frugal) 3.2. Condicionantes do ambiente interno e externo para inovação 3.3. Alianças para inovação	- diferenciar os principais tipos de inovação e as suas implicações estratégicas; - examinar os fatores internos e externos que influenciam o sucesso da inovação em empresas; - desenvolver estratégias de parcerias para impulsionar inovação.
4. Modelagem de negócios inovadores 4.1. Modelos de negócios 4.2. <i>Design thinking</i> e inovação centrada no usuário 4.3. <i>Customer development</i> para validação de clientes e produto 4.4. Elaboração de protótipos e MVP (produto mínimo viável) para teste de hipóteses	- aplicar <i>frameworks</i> de modelagem de negócios inovadores, como <i>Business Model Canvas</i>; - empregar metodologias de <i>design thinking</i> para desenvolver soluções centradas no usuário; - testar produtos e soluções com clientes reais para aprimorar a proposta de valor; - ajustar soluções de negócio com base no <i>feedback</i> dos usuários e nas métricas de desempenho.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BROWN, T. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUER, Y. **Business Model Generation**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BARNEY, J. B.; REEVES, M. AI won't give you a new sustainable advantage. **Harvard Business Review**, Brighton, Massachusetts, set./out. 2024.
- BLANK, S. Jobs-to-be-done 2.0: a framework for customer discovery. **Harvard Business Review**, Brighton, Massachusetts, maio 2022.
- CHRISTENSEN, C. Disruptive innovation: how can we beat our most powerful competitors? **Harvard Business Review**, Brighton, Massachusetts, jul. 2019.
- CORBETT, A. The myth of the intrapreneur. **Harvard Business Review**, Brighton, Massachusetts, 26 jun. 2018.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. 4. ed. São Paulo: Empreende, 2020. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV)

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
17. Gestão de Serviços	24h/a

área	subárea
Gestão de Setores Específicos	Serviços

COMPETÊNCIA
- construir uma estratégia para tangibilização da qualidade de serviços; - elaborar um plano de fidelização de clientes e - elaborar um plano de recuperação de clientes.

EMENTA
Fundamentos do marketing de serviços. Gestão da qualidade em serviços. Oferta de serviço. <i>Design</i> de serviços. <i>Blueprint</i> . Entrega dos serviços. Produtividade em serviços. Tangibilização dos serviços. Percepção dos clientes. Monitoramento da satisfação do cliente. Gestão de falhas em serviço. Estratégia em serviços.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM O A EMENTA	
competência	ementa
construir uma estratégia para tangibilização da qualidade de serviços.	- fundamentos do marketing de serviços; - gestão da qualidade em serviços; - tangibilização dos serviços e - percepção dos clientes.
elaborar um plano de fidelização de clientes.	- tangibilização dos serviços; - percepção dos clientes e - monitoramento da satisfação do cliente.
elaborar um plano de recuperação de clientes.	- gestão de falhas em serviço e - estratégia em serviços.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
tópicos de conteúdo	objetivos de aprendizagem
1. Fundamentos do marketing de serviços 1.1. Características dos serviços 1.2. Diferenças entre produtos e serviços 1.3. Gestão da qualidade em serviços	gerir a qualidade dos serviços a partir da sua mensuração.
2. Oferta de serviço 2.1 Conceito de serviços suplementares 2.2 Facilitando e ampliando serviços suplementares 2.3 Experiência do consumidor e gerenciamento de intangíveis 2.4 Momento da verdade e sua importância 2.5 Expectativas e percepções dos consumidores 2.6 Mensuração da qualidade: modelo dos cinco hiatos	- identificar os imperativos do serviço e os elementos que compõem a oferta; - elaborar estratégias para os diferentes momentos da verdade e - utilizar os conceitos de conflito de interesses, relações organizacionais e senso de justiça para traçar os limites éticos da oferta de serviço.

2.7 Conflitos éticos em serviço	
3. Design de serviços 3.1. Desenvolvendo serviços 3.2. Introdução ao conceito de <i>blueprint</i> 3.3. Incorporação da experiência 3.4. Garantia da entrega do benefício central	▪ analisar o ambiente de ofertas, em constante evolução, do setor de serviços; ▪ descrever como as mudanças na estrutura social afetam a oferta de serviços e ▪ apontar as tendências de experiência do consumidor na concepção de serviços.
4. Entrega dos serviços 4.1 Importância crítica dos empregados 4.2 Fontes de conflito 4.3 <i>Trade-off</i> qualidade <i>versus</i> produtividade 4.4 Entrega dos serviços por meio de intermediários 4.5 Papel dos consumidores na entrega dos serviços 4.6 Elaboração do composto C.I.U.M.E.	▪ reconhecer a importância e os impactos de um marketing de relacionamento eficaz em serviços, os seus benefícios e oportunidades; ▪ reconhecer a importância do engajamento dos empregados; ▪ diagnosticar as fontes de conflito e o papel dos consumidores na entrega dos serviços e ▪ identificar o uso estratégico do composto C.I.U.M.E (conveniência, imagem, utilidade, mordomia e estimativa).
5. Gerenciando falhas em serviço 5.1 Identificação dos elementos de variabilidade por meio do <i>blueprint</i> 5.2 Fontes de erro dos provedores de serviço (erro de função, de tratamento ou tangível) 5.3 Fontes de erro dos consumidores de serviço (erro de preparação, no encontro e na resolução)	▪ identificar os principais pontos de variabilidade e erro no processo de entrega do serviço e ▪ estabelecer estratégias para mitigar as fontes de erro provenientes tanto dos colaboradores quanto dos clientes.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 15. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2019.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. 8. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. *Princípios de marketing de serviços*. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- LAS CASAS, A. L. *Marketing de serviços: como criar valores e experiências aos clientes*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: AMGH, 2014.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
18. Aspectos Legais nas Relações de Consumo	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Direito	Direito

COMPETÊNCIAS
▪ aplicar os principais elementos do Direito do Consumidor às relações comerciais; ▪ diagnosticar os elementos legais que restringem as transações e as operações comerciais; ▪ construir políticas e estratégias de venda que contemplem e cumpram as legislações em vigor.

EMENTA
Histórico das relações de consumo: regulamentação. Código de Defesa do Consumidor (CDC). Tipos de direito. Validade, vigência e eficácia do CDC. Princípios e conceitos: consumidor, fornecedor, produto e serviço. Política nacional das relações de consumo: objetivos e princípios. Política nacional de consumo. Direitos básicos. Modificação e revisão das cláusulas contratuais. Prevenção e reparação de danos individuais e coletivos. Ética. Responsabilidade civil: subjetiva e objetiva; responsabilidade civil pelo fato e pelo vício do produto ou serviço. Decadência e prescrição. Responsabilidade civil no relacionamento jurídico eletrônico. Prevenção e reparação de danos: reparação de danos materiais e morais. Responsabilidade solidária. Regulamentação e marketing para crianças e para pessoas adultas.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ Aplicar os principais elementos do Direito do Consumidor às relações comerciais.	▪ princípios e conceitos: consumidor, fornecedor, produto e serviço; ▪ CDC; ▪ direitos básicos; ▪ responsabilidade civil pelo fato e pelo vício do produto ou serviço; ▪ reparação de danos materiais e morais; ▪ responsabilidade solidária; ▪ regulamentação e marketing para crianças e para pessoas adultas.
▪ Diagnosticar os elementos legais que restringem as transações e as operações comerciais.	▪ CDC; ▪ tipos de direito; ▪ validade, vigência e eficácia do CDC; ▪ direitos básicos; ▪ modificação e revisão das cláusulas contratuais;

	▪ responsabilidade civil: subjetiva e objetiva; ▪ responsabilidade civil pelo fato e pelo vício do produto ou serviço; ▪ decadência e prescrição; ▪ responsabilidade solidária.
▪ Construir políticas e estratégias de venda que contemplem e cumpram as legislações em vigor.	▪ direitos básicos; ▪ política nacional das relações de consumo: objetivos e princípios; ▪ prevenção e reparação de danos individuais e coletivos; ▪ ética; ▪ responsabilidade civil no relacionamento jurídico eletrônico; ▪ reparação de danos materiais e morais; ▪ regulamentação e marketing para crianças e para pessoas adultas.
▪ Aplicar os principais elementos do Direito do Consumidor às relações comerciais.	▪ princípios e conceitos: consumidor, fornecedor, produto e serviço; ▪ CDC; ▪ direitos básicos; ▪ responsabilidade civil pelo fato e pelo vício do produto ou serviço; ▪ reparação de danos materiais e morais; ▪ responsabilidade solidária; ▪ regulamentação e marketing para crianças e para pessoas adultas.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Histórico das relações de consumo ▪ Papel do Estado na regulamentação das relações de consumo ▪ Primórdios do CDC ▪ Tipos de direito: direitos difusos, coletivos e individuais homogêneos ▪ Validade, vigência e eficácia do CDC	▪ identificar as principais fases da evolução do processo de proteção ao consumidor no Brasil.
Módulo 2 – Princípios e conceitos ▪ Consumidor ▪ Fornecedor ▪ Produto e serviço	▪ conceituar consumidor conforme o CDC; ▪ conceituar fornecedor conforme o CDC; ▪ conceituar produto e serviço conforme o CDC.

Módulo 3 – Política nacional das relações de consumo ▪ Objetivos e princípios norteadores ▪ Execução da política nacional de consumo	▪ descrever os objetivos e os princípios norteadores da política nacional das relações de consumo; ▪ compreender como ocorre a execução da política nacional de consumo.
Módulo 4 – Direitos básicos ▪ Proteção à vida, à saúde e à segurança ▪ Educação e informação ▪ Proteção contra publicidade enganosa ou abusiva e práticas comerciais condenáveis ▪ Modificação e revisão das cláusulas contratuais ▪ Prevenção e reparação de danos individuais e coletivos ▪ Facilitação da defesa dos seus direitos ▪ Adequada e eficaz prestação de serviços públicos	▪ identificar os direitos básicos do consumidor; ▪ avaliar os impactos dos direitos básicos do consumidor nas decisões comerciais.
Módulo 5 – Ética	▪ analisar o conceito de ética.
Módulo 6 – Responsabilidade civil ▪ Responsabilidade subjetiva e objetiva ▪ Responsabilidade civil pelo fato e pelo vício do produto ou serviço ▪ Decadência e prescrição ▪ Responsabilidade civil no relacionamento jurídico eletrônico	▪ analisar a responsabilidade civil; ▪ identificar a ocorrência da responsabilidade civil.
Módulo 7 – Prevenção e reparação de danos ▪ Reparação de danos materiais e morais ▪ Responsabilidade solidária	▪ identificar as necessidades de prevenção e reparação de danos decorrentes da responsabilidade civil.
Módulo 8 – Decreto nº 7.962/2013 e aplicação nas relações de consumo ▪ Disposições sobre a contratação no comércio eletrônico	▪ descrever as principais disposições estabelecidas pelo Decreto 7.962/13 nas relações de consumo existentes no comércio eletrônico.
Módulo 9 – Regulamentação e marketing para crianças e para pessoas adultas	▪ identificar aspectos regulatórios do marketing para crianças e para pessoas adultas.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- LISBOA, Roberto Senise. **Responsabilidade civil nas relações de consumo**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- MARQUES, Cláudia Lima. **Contratos no código do consumidor**. São Paulo: RT, 2014.