



MBA COM ÊNFASE EM FINANÇAS, CONTROLADORIA E AUDITORIA

ESPECIALIZAÇÃO

MBA Semipresencial (*Blended*)



TÍTULO DO CURSO

MBA com ênfase em Finanças, Controladoria e Auditoria

CARGA HORÁRIA

432 horas/aula

CÓDIGO DO CURSO

FXMBAFCA_25_12

CÓDIGO DO CURRÍCULO

FXMBAFCA_25_12-2

MODELO

Ênfase

ESCOLA CERTIFICADORA

Instituto de Desenvolvimento Tecnológico da FGV – FGV/IDT

APRESENTAÇÃO

Saiba como desenvolver estratégias que melhorem o desempenho financeiro das organizações.

No **MBA com ênfase em Finanças, Controladoria e Auditoria**, você vai adquirir conhecimento multidisciplinar sobre a gestão das finanças. Com competências avançadas em áreas como Contabilidade, Finanças e Governança Corporativa, poderá realizar o planejamento financeiro de pequenas, médias e grandes empresas.

Abordagem integral entre finanças e desempenho corporativo

Com o **MBA com ênfase em Finanças, Controladoria e Auditoria**, você conquistará habilidades essenciais em campos como Contabilidade Gerencial e Societária, e Controladoria, desenvolvendo uma visão holística das atividades e estratégias organizacionais.

Desenvolva competências para implementar estratégias financeiras.

- | avaliar investimentos e estruturar decisões financeiras com base em risco e viabilidade;
- | aplicar ferramentas e tecnologias digitais para otimizar resultados corporativos;
- | conduzir auditorias com foco em integridade e mitigação de riscos;
- | implementar e monitorar programas de compliance alinhados à governança;
- | analisar demonstrativos para decisões gerenciais e estratégicas;
- | estruturar e controlar o desempenho econômico via custos, tributos e orçamento.

PÚBLICO-ALVO

- | Executivos graduados em qualquer área do conhecimento que desejam aprimorar habilidades decisórias na área financeira ou contábil.
- | Profissionais de TI que trabalham com módulos financeiros ou contábeis.

PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

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

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

METODOLOGIA

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

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

Há dois formatos de aula:

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

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

AValiação

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

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

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

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

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

DISCIPLINAS DE ÊNFASE			
	DISCIPLINA	CÓDIGO	CH
10.	Governança Corporativa – Arquitetura e Boas Práticas	F_M_GCABP_25-24	24 h/a
11.	Auditoria das Demonstrações Contábeis	F_M_ADC_25-24	24 h/a
12.	<i>Compliance</i> e Integridade Empresarial	F_M_CIE_25-24	24 h/a
13.	Gestão de Custos e <i>Pricing</i>	F_M_GCP_25-24	24 h/a
14.	Orçamento Empresarial	F_M_OE_25-24	24 h/a
15.	Gestão de Tributos	F_M_GT_25-24	24 h/a
16.	Análise de Viabilidade de Projetos de Investimento	F_M_AVPI_25-24	24 h/a
17.	Gestão de Tesouraria	F_M_GT_25-24	24 h/a
18.	<i>Valuation</i>	F_M_VAL_25-24	24 h/a

PRÉ-REQUISITOS DE DISCIPLINAS

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

COMPETÊNCIAS
- 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 <i>et al.</i> Manual de contabilidade societária. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
8. Finanças Corporativas	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
- 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.
estimar o impacto das variáveis macroeconômicas na estrutura de capital e nas decisões financeiras corporativas.	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	24h/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. Governança Corporativa – Arquitetura e Boas Práticas	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

COMPETÊNCIAS
▪ aplicar os princípios da governança corporativa na estruturação de conselhos e comitês em diferentes tipos de organizações; ▪ analisar a atuação de conselhos de administração e fiscal em consonância com os deveres fiduciários e as boas práticas; ▪ avaliar estruturas e modelos de governança em empresas familiares, cooperativas, <i>startups</i> e estatais, considerando riscos e geração de valor; ▪ propor políticas, mecanismos e instrumentos de governança para o aumento de transparência, ética, <i>accountability</i> e sustentabilidade organizacional. ▪ avaliar criticamente o uso de Inteligência Artificial em processos de governança e <i>compliance</i>. ▪ refletir sobre os desafios éticos, legais e de reputação da adoção de IA nas organizações.

EMENTA
Princípios de governança corporativa: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Arquitetura de governança e os seus órgãos. Papéis, responsabilidades e deveres de membros dos conselhos. Visão sistêmica e senso crítico. Boas práticas e políticas corporativas. Código de ética e código de conduta. Governança em empresas familiares, cooperativas, estatais e <i>startups</i>. Governança na potencialização de ativos intangíveis e na mitigação de passivos intangíveis. Portais de transparência, métricas e indicadores vinculados. Tendências contemporâneas e geração de valor a acionistas, cotistas e demais <i>stakeholders</i>.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ Aplicar os princípios da governança corporativa na estruturação de conselhos e comitês em diferentes tipos de organizações.	▪ princípios de governança corporativa: IBGC e OCDE; ▪ arquitetura de governança e seus órgãos.
▪ Analisar a atuação de conselhos de administração e fiscal em consonância com os deveres fiduciários e as boas práticas.	▪ papéis, responsabilidades e deveres dos membros dos conselhos; ▪ visão sistêmica e senso crítico; ▪ boas práticas e políticas corporativas.
▪ Avaliar estruturas e modelos de governança em empresas familiares,	▪ governança em empresas familiares, cooperativas, estatais e <i>startups</i>;

cooperativas, <i>startups</i> e estatais, considerando riscos e geração de valor.	tendências contemporâneas e geração de valor a acionistas, cotistas e demais <i>stakeholders</i>.
- Propor políticas, mecanismos e instrumentos de governança para aumento de transparência, ética, <i>accountability</i> e sustentabilidade organizacional. - avaliar criticamente o uso de Inteligência Artificial em processos de governança e <i>compliance</i>. - refletir sobre os desafios éticos, legais e de reputação da adoção de IA nas organizações.	- código de ética e código de conduta; - políticas corporativas; - portais de transparência, métricas e indicadores vinculados; - governança na potencialização de ativos intangíveis e na mitigação de passivos intangíveis.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Princípios de governança corporativa - Transparência - Responsabilização - Equidade - Sustentabilidade e integridade	aplicar os princípios fundamentais da governança – transparência, equidade, responsabilização, sustentabilidade e integridade – em diferentes contextos organizacionais.
Módulo 2 – Arquitetura de governança e os seus órgãos - Assembleia geral: ordinária e extraordinária - Conselho de administração - Conselho fiscal - Conselho consultivo - Conselho de família - Comitês de suporte à decisão - Secretaria de governança	- compreender a estrutura e o funcionamento dos órgãos de governança – assembleias, conselhos, comitês, secretaria de governança e diretoria executiva – no sistema de governança; - compreender o processo decisório da alta gestão estratégica.
Módulo 3 – Visão sistêmica e senso crítico - Visão sistêmica - Senso crítico - Papéis e responsabilidades de agentes de governança	- desenvolver análise integrada entre estratégia, riscos, cultura e controle nas decisões de governança; - analisar além do que é mostrado; - posicionar-se com diligência no processo decisório.
Módulo 4 – Boas práticas e políticas corporativas - Práticas em assembleias - Práticas em conselhos - Práticas em comitês	identificar e propor boas práticas de governança para assegurar ética, integridade e sustentabilidade institucional;

- Práticas em secretarias de governança - Principais políticas corporativas	compreender a importância da formalização de políticas corporativas.
Módulo 5 – Governança em diferentes organizações - Corporações - Empresas familiares - Cooperativas <i>Startups</i>	reconhecer especificidades, desafios e oportunidades de governança em diferentes tipos de organização.
Módulo 6 – Gestão de riscos, crises e intangíveis - Gestão de riscos estratégicos <i>Situation room</i> e gestão de crises - Potencialização de ativos intangíveis e mitigação de passivos intangíveis	relacionar as boas práticas de governança e a gestão de riscos e crises à proteção da reputação, da cultura, da marca e do capital intelectual.
Módulo 7 – Portais de transparência, métricas e indicadores - ISE e IGC (B3) - Global Reporting Initiative (GRI) - Portal de governança e relações com investidores (RI) - Níveis de governança: Comissão de Valores Mobiliários (CVM)	- aplicar instrumentos de monitoramento e prestação de contas na prática de governança; - compreender como indicadores, índices e níveis de governança interferem na percepção de valor por acionistas e cotistas.
Módulo 8 – Tendências contemporâneas e geração de valor - Temas contemporâneos relacionados à governança: ESG, diversidade, inovação, transformação digital e inteligência artificial - Geração de valor e lucro econômico	- refletir sobre o papel da governança diante de temas emergentes como <i>Environmental, Social and Governance</i> (ESG), diversidade, inovação e transformação digital; - refletir sobre como a arquitetura e as boas práticas de governança geram lucro econômico para empresas e valor para acionistas, cotistas e demais <i>stakeholders</i>

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.
- MAZZALI, Rubens; ERCOLIN, Carlos Alberto. **Governança corporativa**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- DONAGGIO, Angela Rita Franco. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2023.
- OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende; ÁCOCELLA, Jéssica. **Governança corporativa e compliance**. 3. ed. Rio de Janeiro: Juspodivm, 2022.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
11. Auditoria das Demonstrações Contábeis	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Controladoria e Auditoria

COMPETÊNCIAS
▪ aplicar metodologia de auditoria integrada; ▪ documentar a execução dos trabalhos em papéis de trabalho padronizados conforme metodologia própria de cada firma de auditoria; ▪ analisar os relatórios de auditoria independente conforme as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBCs) vigentes; ▪ avaliar o papel da auditoria independente sobre o relacionamento e a interação com a área de governança da organização para assegurar a transparência das demonstrações contábeis.

EMENTA
Auditoria, normas e objetivos prioritários. Avaliações específicas e abrangentes dos ambientes de negócio e de controle financeiro, administrativo e operacional das empresas. Evidenciação dos papéis de trabalho de auditoria. Interação do comitê de auditoria ou da área de governança com auditorias independentes. Relatórios, sumarizados e pontuais à alta administração: carta de controles internos. Relatório de auditorias independentes: parecer. Identificação de macroprocessos e processos. Auditoria integrada.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ Aplicar metodologia de auditoria integrada.	▪ auditoria, normas e objetivos prioritários; ▪ avaliações específicas e abrangentes dos ambientes de negócio e de controle financeiro, administrativo e operacional das empresas.
▪ Documentar a execução dos trabalhos em papéis de trabalho padronizados conforme metodologia própria de cada firma de auditoria.	▪ evidenciação dos papéis de trabalho de auditoria; ▪ relatórios, sumarizados e pontuais à alta administração: carta de controles internos.
▪ Analisar os relatórios de auditoria independente conforme as NBCs vigentes.	▪ relatório de auditorias independentes: parecer.

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar o papel da auditoria independente sobre o relacionamento e a interação com a área de governança da organização para assegurar a transparência das demonstrações contábeis. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ interação do comitê de auditoria ou da área de governança com auditorias independentes; ▪ identificação de macroprocessos e processos; ▪ auditoria integrada. |
|--|---|

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Noções gerais sobre auditoria ▪ Origem e evolução da auditoria no contexto internacional ▪ Objetivos da auditoria ▪ Supervisão e controle de qualidade dos trabalhos de auditoria ▪ Tipos de auditoria ▪ Serviços de auditoria ▪ Fraude e erro	▪ reconhecer os conceitos básicos de auditoria; ▪ identificar as características das diversas modalidades de auditoria.
Módulo 2 – Normas de auditoria independente ▪ Estrutura normativa: organismos profissionais internacionais e nacionais ▪ Organizações profissionais ▪ Normas relativas a auditores	▪ reconhecer as principais normas e os organismos nacionais e internacionais que regulamentam a auditoria.
Módulo 3 – Tipos de trabalhos de auditoria e responsabilidades ▪ Desenvolvimento do trabalho ▪ Planejamento da auditoria ▪ Procedimentos de auditoria	▪ identificar o desenvolvimento do trabalho de auditores; ▪ planejar uma auditoria; ▪ reconhecer os principais processos de auditoria e como o ambiente de auditores é impactado pelo avanço da Tecnologia da Informação (TI).
Módulo 4 – Evidenciação dos trabalhos de auditoria e relatórios ▪ Programas de auditoria ▪ Avaliação dos controles internos ▪ Questionários de avaliação do controle interno ▪ Papéis de trabalho ▪ Relatório de auditorias independentes: conceitos básicos ▪ Tipos de relatório de auditoria	▪ elaborar os relatórios de deficiências de controle interno, de recomendações e o parecer de auditoria; ▪ analisar os relatórios de auditoria, a sua estrutura, as suas formalidades, os seus tipos e as suas modalidades, bem como o processamento eletrônico de dados; ▪ identificar os procedimentos aplicáveis à auditoria em geral e às auditorias especiais.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CARDOZO, Julio Sergio de Souza; FERNANDES, Antonio M. **Auditoria das demonstrações financeiras**. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil**: teoria e prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- INSTITUTO DE AUDITORIA INDEPENDENTE DO BRASIL (Ibracon). **Normas internacionais de auditoria e código de ética profissional**. São Paulo: Ibracon, 2022.
- INSTITUTO DE AUDITORIA INDEPENDENTE DO BRASIL (Ibracon). **Auditoria independente**: missão e responsabilidades – estudos e pareceres. São Paulo: Ibracon, 2024.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (Ifac). **Normas internacionais de auditoria (ISAs)**: a referência base das boas práticas internacionais em auditoria. Disponível em: www.ibracon.com.br. Acesso em: 4 ago. 2025.
- LOPES, Alexsandro Broedel; MARTINS, Eliseu. **Contabilidade internacional**: aplicação das IFRS. São Paulo: Atlas, 2022.
- SANTOS, Ariovaldo dos; IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade societária**: aplicável a todas as sociedades de acordo com as normas internacionais e do CPC. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2022 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
12. <i>Compliance</i> e Integridade Empresarial	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Direito	Direito

COMPETÊNCIAS
▪ aplicar os princípios de <i>compliance</i> e integridade na governança e na gestão dos diferentes tipos de organizações; ▪ analisar criticamente os riscos, as aderências e as não aderências ao <i>compliance</i> pelas empresas; ▪ avaliar o inventário de normas externas e internas, bem como as regras que determinam as funções de integridade corporativa; ▪ propor políticas, uso do canal de denúncias, investigações e monitoramento por meio dos programas de <i>compliance</i> empresarial. ▪ avaliar os desafios e oportunidades da IA generativa em auditorias preditivas (com uso de Jurimetria)

EMENTA
Integridade empresarial, dilemas e desvios éticos. <i>Compliance</i> e controle interno. <i>Risk assessment</i> : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Coso). Inventário de normas externas. Inventário de normas internas. Programas de integridade. Canal de denúncia. Monitoramento e indicadores. Aplicações de IA em <i>Compliance</i> : desafios e oportunidades.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ Aplicar os princípios de <i>compliance</i> e integridade na governança e na gestão dos diferentes tipos de organizações.	▪ integridade empresarial, dilemas e desvios éticos; ▪ <i>compliance</i> e controle interno.
▪ Analisar criticamente os riscos, as aderências e as não aderências ao <i>compliance</i> pelas empresas.	▪ <i>Risk assessment</i>: Coso.
▪ Avaliar o inventário de normas externas e internas, bem como as regras que determinam as funções de integridade corporativa.	▪ inventário de normas externas; ▪ inventário de normas internas; ▪ programas de integridade.
▪ Propor políticas, uso do canal de denúncias, investigações e monitoramento por meio dos programas de <i>compliance</i> empresarial.	▪ canal de denúncia; ▪ monitoramento e indicadores; ▪ aspectos controversos do <i>compliance</i>.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Integridade empresarial - Dilemas éticos - Desvios éticos	- compreender o conceito de integridade empresarial; - compreender dilemas e desvios éticos e a sua aplicação como aderências e não aderências a <i>compliance</i>.
Módulo 2 – Compliance - Conceito de <i>compliance</i> - Controle interno	- compreender os fundamentos teóricos dos controles internos; - compreender o conceito de <i>compliance</i>.
Módulo 3 – Risk assessment: Coso - Framework de Coso - Risco para <i>compliance</i> - Mapa de riscos - Aderências e não aderências	construir mapas de risco e integridade para a tomada de decisão em <i>compliance</i> com base em Coso.
Módulo 4 – Inventário de normas externas - Lei nº 12.846/2013 e Decreto nº 11.129/2022 - Lei nº 12.863/2012 - Lei nº 13.709/2018 - Lei nº 14.457/2022 - Portarias nº 909 e nº 910: acordo de leniência - Normas Regulamentadoras (NRs)	interpretar as legislações brasileiras de: combate à corrupção; proteção de dados pessoais; lavagem de dinheiro; normas de saúde e segurança no trabalho com foco em riscos psicossociais.
Módulo 5 – Inventário de normas internas - Código de conduta e ética - Termo de compromisso - Canais de denúncia e ouvidorias - Gestão de denúncias e investigação - NR1	conhecer os pilares fundamentais da implementação, a efetividade da política de <i>compliance</i>, os canais de denúncia e investigação, assim como as normas de riscos psicossociais.
Módulo 6 – Programas de integridade e normas - ISO 37.001 - ISO 37.301	conhecer, no âmbito de uma pessoa jurídica, o conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes.

Módulo 7 – Linhas de defesa Monitoramento em <i>compliance</i> Indicadores	conhecer a interface entre GRC e modelos de programas de integridade implantados e de sucesso, <i>Key Performance Indicators</i> (KPIs) para <i>compliance</i> e as suas aplicações as empresas.
Módulo 8 – Aspectos controversos do <i>compliance</i> - Lava Jato e Mensalão - Impactos nas relações obrigacionais e do trabalho	avaliar os aspectos controversos do <i>compliance</i>, relevantes investigações e atualidades sobre <i>compliance</i>.
9. Aplicações de IA em Compliance: desafios e oportunidades.	avaliar os desafios e oportunidades da IA generativa em auditorias preditivas (com uso de Jurimetria)

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Brasília: Casa Civil, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 4 ago. 2025.
- SOARES, Fábio Lopes (org.). **Compliance**: fundamentos e reflexões sobre integridade nas empresas. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2022.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CORTELLA, Mario Sérgio; BARROS FILHO, Clóvis. **Ética e vergonha na cara**. São Paulo: Papiros, 2023.
- ESPINOSA, Baruch de. **Ética**. São Paulo: Vozes, 2023.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Sistema de integridade**: fundamentos e boas práticas. São Paulo: IBGC, 2025.
- SOARES, Fábio Lopes (org.). **GRC**: governança, risco e compliance. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2024.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
13. Gestão de Custos e <i>Pricing</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Contabilidade

COMPETÊNCIAS
- estabelecer o papel da contabilidade de custos dentro do sistema de informações gerenciais, compreendendo a sua relevância para o controle e a tomada de decisões organizacionais; - identificar e classificar os diferentes tipos de custos, fixos, variáveis, diretos, indiretos etc., reconhecendo a sua aplicação prática em distintos modelos de negócios; - aplicar técnicas de custeio como ferramenta de apoio à decisão, interpretando os impactos financeiros e operacionais de cada método em cenários reais ou simulados; - utilizar o custeio variável para análises de margem de contribuição, ponto de equilíbrio e lucratividade, a fim de subsidiar decisões de curto prazo; - analisar o sistema de custeio por absorção em conformidade com as exigências legais e fiscais, reconhecendo os seus efeitos sobre o resultado contábil; - relacionar e aplicar o custeio baseado em atividades (ABC) para alocar custos de maneira mais precisa, especialmente em ambientes complexos ou com múltiplos produtos e serviços; - elaborar e interpretar a formação de preços com base em custos, utilizando abordagens que integrem custos diretos, indiretos e margem desejada de lucro, considerando a competitividade do mercado.

EMENTA
Contextualização da contabilidade de custos. Conceitos e classificação de custos. Comparação entre os métodos de custeio. Tomada de decisão baseada em custeio variável, sistema de custeio por absorção e sistema de custeio baseado em atividades (ABC). Formação de preços baseada em custos.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
- Estabelecer o papel da contabilidade de custos dentro do sistema de informações gerenciais, compreendendo a sua relevância para o controle e a tomada de decisões organizacionais. - Identificar e classificar os diferentes tipos de custos, fixos, variáveis, diretos, indiretos etc., reconhecendo a sua aplicação prática em distintos modelos de negócios.	- contextualização da contabilidade de custos; - conceitos e classificação de custos.

▪ Aplicar técnicas de custeio como ferramenta de apoio à decisão, interpretando os impactos financeiros e operacionais de cada método em cenários reais ou simulados. ▪ Utilizar o custeio variável para análises de margem de contribuição, ponto de equilíbrio e lucratividade, a fim de subsidiar decisões de curto prazo.	▪ comparação entre os métodos de custeio; ▪ tomada de decisão baseada em custeio variável.
▪ Analisar o sistema de custeio por absorção em conformidade com as exigências legais e fiscais, reconhecendo os seus efeitos sobre o resultado contábil. ▪ Relacionar e aplicar o custeio baseado em atividades (ABC) para alocar custos de maneira mais precisa, especialmente em ambientes complexos ou com múltiplos produtos e serviços. ▪ Elaborar e interpretar a formação de preços com base em custos, utilizando abordagens que integrem custos diretos, indiretos e margem desejada de lucro, considerando a competitividade do mercado.	▪ sistema de custeio por absorção e sistema de custeio baseado em atividades (ABC); ▪ formação de preços baseada em custos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Objetivos da contabilidade de custos ▪ Origem e evolução da contabilidade de custos ▪ Objetivos da contabilidade de custos ▪ Comparação entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial	▪ identificar os objetivos da contabilidade de custos; ▪ conceituar custos; ▪ identificar os tipos de custos;
Módulo 2 – Conceitos e classificação de custos ▪ Conceituação de gastos, custos, despesas, investimentos e perdas ▪ Custos apropriados em relação ao critério de alocação: direto ou indireto	▪ reconhecer o método de custeio por absorção; ▪ reconhecer o método de custeio baseado em atividades; ▪ reconhecer o método de custeio baseado em custeio variável;

▪ Custos apropriados em relação ao volume de produção ou nível de atividade: fixo, variável e semivariável	
Módulo 3 – Métodos de custeio ▪ Características do custeio por absorção ▪ Características do custeio baseado em atividades ▪ Características do custeio variável	▪ comparar os três métodos de custeio: por absorção, baseado em atividades e custeio variável.
Módulo 4 – Tomada de decisão fundamentada no custeio variável ▪ Análise da relação custo-volume-lucro ▪ Determinação do ponto de equilíbrio ▪ Avaliação do <i>mix</i> de vendas ▪ Apuração da margem de segurança e do grau de alavancagem operacional	▪ analisar a relação custo-volume-lucro para a determinação do ponto de equilíbrio, margem de segurança e grau de alavancagem operacional; ▪ identificar as potenciais distorções que o rateio arbitrário do custeio por absorção pode causar na avaliação da margem de produtos.
Módulo 5 – Tomada de decisão fundamentada no custeio baseado em atividades ▪ Aceitar oferta especial de compra ▪ Produzir ou adquirir ▪ Eliminar linha de produção	▪ utilizar o conceito de custeio baseado em atividades para tomar decisão gerencial; ▪ definir <i>drivers</i>; ▪ analisar a tomada de decisões com o ABC.
Módulo 6 – Formação de preços baseada em custos ▪ Apuração do custo para precificação ▪ Impostos incidentes sobre o faturamento ▪ Análise de <i>mark-up</i> ▪ Análise da taxa de retorno do investimento	▪ determinar o preço de venda baseado em custo por meio da análise de <i>mark-up</i> e do retorno de investimento.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- COELHO, Fabiano S. *et al.* **Gestão de custos**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018 (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- SLOMSKI, Valdir João. **Gestão de custos: uma abordagem estratégica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022 (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- LEONE, George Albert Diller. **Custos: planejamento, implementação e controle**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
14. Orçamento Empresarial	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia	Contabilidade e Finanças

COMPETÊNCIAS
▪ aplicar os conceitos, os objetivos e as funções do orçamento empresarial, reconhecendo a sua importância como ferramenta de planejamento e controle nas organizações; ▪ estabelecer os principais mecanismos orçamentários na estruturação do processo de orçamento empresarial, considerando os diferentes tipos e ciclos; ▪ elaborar orçamentos específicos por área, como: orçamento de vendas; orçamento de produção; orçamento de despesas operacionais por centro de responsabilidade; orçamento de investimentos em capital; orçamento de receitas e despesas financeiras; ▪ consolidar as peças orçamentárias em instrumentos de gestão financeira, como: fluxo de caixa projetado; Demonstração de Resultados do Exercício (DRE); balanço patrimonial projetado; ▪ realizar o controle orçamentário por meio da comparação entre valores reais e orçados, identificando e justificando variações; ▪ utilizar o orçamento como ferramenta de apoio à tomada de decisão, com base em análises financeiras e projeções econômicas; ▪ avaliar cenários financeiros e desempenho organizacional, com base em dados orçamentários; ▪ integrar aspectos quantitativos e qualitativos do orçamento, promovendo uma visão sistêmica do planejamento e do controle financeiro.

EMENTA
Conceito e finalidade do orçamento. Mecanismos orçamentários. Elaboração do orçamento nas diversas áreas: orçamento de venda, produção, despesas operacionais por centro de responsabilidade, investimento de capital, despesas e receitas financeiras. Consolidação do orçamento com elaboração: fluxo de caixa, demonstração de resultado e balanço patrimonial. Controle orçamentário cotejando o real com o orçado. Análise e decisão.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ Aplicar os conceitos, os objetivos e as funções do orçamento empresarial, reconhecendo a sua importância como ferramenta de planejamento e controle nas organizações. ▪ Estabelecer os principais mecanismos orçamentários na estruturação do processo de orçamento empresarial,	▪ conceito e finalidade do orçamento; ▪ mecanismos orçamentários.

considerando os diferentes tipos e ciclos.	
▪ Elaborar orçamentos específicos por área, como: orçamento de vendas; orçamento de produção; orçamento de despesas operacionais por centro de responsabilidade; orçamento de investimentos em capital; orçamento de receitas e despesas financeiras. ▪ Consolidar as peças orçamentárias em instrumentos de gestão financeira, como: fluxo de caixa projetado; DRE; balanço patrimonial projetado. ▪ Realizar o controle orçamentário por meio da comparação entre valores reais e orçados, identificando e justificando variações.	▪ elaboração do orçamento nas diversas áreas: orçamento de venda, produção, despesas operacionais por centro de responsabilidade, investimento de capital, despesas e receitas financeiras.
▪ Utilizar o orçamento como ferramenta de apoio à tomada de decisão, com base em análises financeiras e projeções econômicas. ▪ Avaliar cenários financeiros e desempenho organizacional, com base em dados orçamentários. ▪ Integrar aspectos quantitativos e qualitativos do orçamento, promovendo uma visão sistêmica do planejamento e do controle financeiro.	▪ consolidação do orçamento com elaboração: fluxo de caixa, demonstração de resultado e balanço patrimonial; ▪ controle orçamentário cotejando o real com o orçado; ▪ análise e decisão.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Orçamento empresarial como instrumento de gestão ▪ Previsão fundamentada em cenários futuros ▪ Avaliação das mudanças na política econômica que afetem as decisões	▪ reconhecer as principais vantagens do orçamento como instrumento de gestão;
Módulo 2 – Formalização do orçamento quinquenal e mensal ▪ Elaboração das metas por período de pelo menos cinco anos ▪ Projeção do orçamento global (<i>five year plan</i>) ▪ Fluxo de caixa, DRE e balanço patrimonial ▪ Elaboração das metas mensais	▪ distinguir as características do orçamento global dos orçamentos setoriais, operacionais, financeiros e de capital; ▪ elaborar as premissas básicas para auxiliar o processo de execução das projeções do fluxo de caixa, demonstração de resultado e balanço patrimonial que possibilitem

Projeção do orçamento global mensal: fluxo de caixa, DRE e balanço patrimonial	efetuar simulações, análise de sensibilidade.
Módulo 3 – Orçamento por centros de responsabilidade por área - Despesas controláveis e não controláveis por centro de responsabilidade - Rateio das despesas não controláveis utilizando o orçamento matricial	aplicar o orçamento matricial, abordando as despesas distribuídas aos centros de responsabilidade;
Módulo 4 – Interface entre as áreas: comunicação e interdependência das diversas atividades no processo de elaboração do orçamento - Formulação do planejamento orçamentário constituindo manual de instrução para a elaboração do orçamento - Técnicas-padrão para estabelecer as premissas orçamentárias	reconhecer as técnicas-padrão para estabelecer premissas orçamentárias.
Módulo 5 – Interface entre a contabilidade e a área orçamentária na elaboração e manutenção do plano de contas - Dados úteis para o planejamento das atividades da empresa em diferentes níveis - Resultados internos parciais para comparar com as metas	- reconhecer o impacto do processo de planejamento no controle; - diferenciar o plano de contas contábil e orçamentário.
Módulo 6 – Controle orçamentário - Abordagem do controle orçamentário para calcular as variações entre o real e orçado - Responsabilidades típicas de controle das variações de custo de material e mão de obra direta - Causas e efeitos da variação ou de afastamento dos objetivos	- planejar o controle orçamentário; - explicar os tipos de análise de variação mais importantes para o controle do orçamento.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- COELHO, Fabiano; PONTES, Ronaldo. **Orçamento e controle**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018 (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços para orçamentação e gestão financeira**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Planejamento e controle orçamentário**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: fundamentos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- PEREZ JR., José Hernandez. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- SLOMSKI, Valdir João. **Orçamento empresarial**: elaboração e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
15. Gestão de Tributos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Tributos

COMPETÊNCIAS
- identificar os principais tributos federais, estaduais e municipais e a sua função na arrecadação pública, para agir com transparência e eficiência na gestão dos recursos; - interpretar as normas gerais da legislação tributária, com ênfase em princípios constitucionais, obrigações principais e acessórias, e direitos e deveres dos contribuintes, para o cumprimento das obrigações; - selecionar regimes de tributação disponíveis para as pessoas jurídicas – lucro real, lucro presumido e Simples Nacional –, reconhecendo critérios de enquadramento, apuração e impactos financeiros; - calcular tributos incidentes sobre o faturamento e o lucro das empresas, como Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Programa de Integração Social (PIS) e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins), relacionando-os às diferentes naturezas de atividade e regimes adotados; - analisar os efeitos econômicos e contábeis da tributação nas demonstrações financeiras e na gestão estratégica das organizações; - avaliar as implicações fiscais de decisões empresariais, promovendo o planejamento tributário ético e alinhado à legislação vigente; - utilizar ferramentas e fontes confiáveis de consulta tributária, como Receita Federal do Brasil (RFB), legislação federal e sistemas eletrônicos, para garantir conformidade e atualização constante.

EMENTA
Sistema tributário brasileiro. Normas gerais da legislação tributária. Regimes de tributação: lucro real, lucro presumido e Simples Nacional. Tributos e contribuições sobre faturamento e lucro: IRPJ, CSLL, PIS e Cofins.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
- Identificar os principais tributos federais, estaduais e municipais e a sua função na arrecadação pública, para agir com transparência e eficiência na gestão dos recursos. - Interpretar as normas gerais da legislação tributária, com ênfase em princípios constitucionais, obrigações principais e acessórias, e direitos e	- sistema tributário brasileiro; - normas gerais da legislação tributária; - regimes de tributação: lucro real, lucro presumido e Simples Nacional.

deveres dos contribuintes, para o cumprimento das obrigações.	
- Selecionar regimes de tributação disponíveis para as pessoas jurídicas – lucro real, lucro presumido e Simples Nacional –, reconhecendo critérios de enquadramento, apuração e impactos financeiros. - Calcular tributos incidentes sobre o faturamento e o lucro das empresas, como IRPJ, CSLL, PIS e Cofins, relacionando-os às diferentes naturezas de atividade e regimes adotados.	- tributos e contribuições sobre faturamento e lucro; - IRPJ.
- Analisar os efeitos econômicos e contábeis da tributação nas demonstrações financeiras e na gestão estratégica das organizações. - Avaliar as implicações fiscais de decisões empresariais, promovendo o planejamento tributário ético e alinhado à legislação vigente. - Utilizar ferramentas e fontes confiáveis de consulta tributária (como RFB, legislação federal e sistemas eletrônicos) para garantir conformidade e atualização constante.	CSLL, PIS e Cofins.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Sistema tributário brasileiro - Competência para criar os tributos e os limites do poder do Estado para tributar - Conceito de tributos e principais espécies: impostos, taxas e contribuições - Obrigações tributárias: principal e acessória - Elementos fundamentais na criação e na majoração dos tributos: fato gerador, contribuinte e base de cálculo - Lançamento e espécies de extinção do crédito tributário	- descrever a estrutura do sistema tributário nacional; - descrever as normas gerais da legislação tributária.

Módulo 2 – Tributos incidentes no faturamento ▪ Fato gerador, base de cálculo e alíquotas dos tributos na comercialização de produtos e mercadorias e na prestação de serviços ▪ Inclusão dos tributos no preço de venda dos produtos quando o destinatário é outro comerciante ou quando se trata de um consumidor final ▪ Regime da substituição tributária do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) ▪ Principais possibilidades de aproveitamento de créditos no sistema não cumulativo dos tributos	▪ calcular a incidência dos tributos no faturamento das empresas; ▪ diferenciar elisão e evasão fiscal; ▪ calcular os impostos sobre a receita na formação de preço.
Módulo 3 – Tributos incidentes sobre o lucro ▪ Fato gerador: disponibilidade jurídica e econômica de rendas, proventos de qualquer natureza e acréscimos patrimoniais ▪ Formas de tributação pelo IRPJ e pela CSLL nos regimes do lucro real, do lucro presumido e do Simples Nacional	▪ calcular a incidência dos tributos no lucro das empresas; ▪ identificar as formas de tributação sobre o lucro.
Módulo 4 – Análises: lucro real, lucro presumido, Simples Nacional, forma de distribuição de lucros ▪ Exigências fundamentais na adoção do regime do lucro real ▪ Vantagens e desvantagens em relação ao regime do lucro presumido ▪ Tributos unificados no Simples Nacional e os que não estão inclusos ▪ Situações societárias e atividades impeditivas na adoção ao Simples Nacional ▪ Comparação gerencial em Simples Nacional e lucro presumido ▪ Forma de distribuição de lucros ▪ Pagamento de pró-labore, gratificações e juros sobre capital próprio ▪ Vantagens legais	▪ demonstrar gerencialmente as diferenças entre os regimes de tributação; ▪ comparar gerencialmente as diferenças entre os regimes de tributação; ▪ reconhecer as questões lícitas para evitar, reduzir ou postergar a carga tributária nas atividades empresariais.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- SILVA, Fabio Pereira da *et al.* **Manual de gestão tributária**: teoria e prática. 1. ed. Barueri, SP: Atlas, 2023 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- SILVA, Renato Barbosa. **Tributos no Brasil e a reforma tributária**: desafios, perspectivas e a tecnologia. 1. ed. São Paulo: Dialética, 2024

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- SILVA, Fábio Pereira da; PINTO, Alexandre Evaristo; PITMAN, Arthur Leite da Cruz. **Manual de gestão tributária**: teoria e prática. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- SOUZA FILHO, Rodolfo de Castro; MACHADO, Paulo Sérgio. **Gestão de tributos**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2021 (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV).

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
16. Análise de Viabilidade de Projetos de Investimento	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
- identificar as premissas relevantes da análise de projetos de investimento; - identificar o custo de capital de um projeto de investimento sob a ótica de acionistas e sob a ótica do custo geral de financiamento do projeto; - estruturar e projetar os fluxos de caixa dos projetos de investimento; - reconhecer e verificar a aplicabilidade dos métodos que permitem testar a viabilidade dos projetos de investimentos; - identificar as limitações dos critérios aplicados à análise de viabilidade; - identificar a fórmula de cálculo das variáveis para a estimativa da taxa mínima de atratividade sob a ótica de acionistas; - aplicar as variáveis para a determinação do custo médio ponderado de capital; - verificar a aplicabilidade dos principais métodos de análise de sensibilidade dos projetos às mutações nas variáveis de mercado.

EMENTA
Fundamentos da análise de projetos de investimento. Aplicabilidade e limitações dos métodos de análise da viabilidade de um projeto de investimento. Cálculo do risco sistêmico de um ativo. Custo médio ponderado de capital. Aplicabilidade dos métodos de análise comparativa e de <i>performance</i> dos projetos de investimento.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
- Identificar as premissas relevantes da análise de projetos de investimento. - Identificar o custo de capital de um projeto de investimento sob a ótica de acionistas e sob a ótica do custo geral de financiamento do projeto. - Estruturar e projetar os fluxos de caixa dos projetos de investimento.	fundamentos da análise de projetos de investimento.
- Reconhecer e verificar a aplicabilidade dos métodos que permitem testar a viabilidade dos projetos de investimentos. - Identificar as limitações dos critérios aplicados à análise de viabilidade.	aplicabilidade e limitações dos métodos que permitem analisar a viabilidade de um projeto de investimento.

- Identificar a fórmula de cálculo das variáveis para a estimativa da taxa mínima de atratividade sob a ótica de acionistas. - Aplicar as variáveis para a determinação do custo médio ponderado de capital.	- cálculo do risco sistêmico de um ativo; - custo médio ponderado de capital.
Verificar a aplicabilidade dos principais métodos de análise de sensibilidade dos projetos às mutações nas variáveis de mercado.	aplicabilidade dos métodos de análise comparativa e de <i>performance</i> dos projetos de investimento.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Fundamentos da análise de projetos de investimento - Ampliação dos conceitos de finanças corporativas - Objetivo de um investimento - Determinação do valor de um ativo: avaliação intrínseca e avaliação relativa - Risco sistêmico e risco diversificável - Ampliação do Modelo de Precificação de Ativos de Capital (CAPM) e do Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC) - Projeção dos fluxos de caixa dos projetos de investimento	- identificar aspectos relevantes da análise de projetos de investimento; - relacionar custo de capital de um projeto de investimento sob a ótica de acionistas e sob a ótica do custo geral de financiamento do projeto; - estruturar e projetar os fluxos de caixa dos projetos de investimento.
Módulo 2 – Métodos de análise da viabilidade de um projeto de investimentos - Aplicabilidade e limitações dos modelos de <i>Payback</i> Simples (PS) e <i>Payback</i> Descontado (PD) - Aplicabilidade e limitações dos modelos de Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e Taxa Interna de Retorno Modificada (MTIR) - Aplicabilidade e limitações dos pontos de equilíbrio operacional, contábil e econômico	- verificar a aplicabilidade dos métodos que permitem testar a viabilidade dos projetos de investimento; - calcular e analisar a <i>performance</i> de um projeto de investimento; - identificar as limitações dos critérios que permitem testar a viabilidade dos projetos de investimento.
Módulo 3 – Cálculo do risco sistêmico de um ativo e custo médio ponderado de capital	identificar a forma de cálculo da variável beta utilizada para a estimação da taxa mínima de

▪ Cálculo da variável beta para a estimação da taxa mínima de atratividade de um projeto de investimento sob a ótica de acionistas ▪ Cálculo do beta alavancado e do beta desalavancado ▪ Cálculo do custo médio ponderado de capital	atratividade de um projeto de investimentos sob a ótica de acionistas; ▪ identificar os impactos do nível de endividamento na estimação da variável beta; ▪ identificar a forma de calcular a variável beta a ser aplicada em projetos de investimento de determinado setor.
Módulo 4 – Aplicabilidade dos métodos de análise comparativa e de <i>performance</i> dos projetos de investimento ▪ Projetos mutuamente excludentes ▪ Aplicabilidade do Índice de Lucratividade (IL) ▪ Aplicabilidade do Valor Presente Uniforme (VPU) ▪ Análise de sensibilidade ▪ Monte Carlo Simulation (IA para cenários): avaliação probabilística do VPL, TIR e payback em ambientes incertos. ▪ Ferramentas de Business Intelligence (Power BI, Tableau): dashboards dinâmicos que combinam projeções financeiras e KPIs estratégicos.	▪ compreender os pressupostos para a análise comparativa de projetos de investimento; ▪ identificar os principais métodos de análise comparativa de projetos de investimento; ▪ verificar a aplicabilidade dos principais métodos de análise de sensibilidade dos projetos às mudanças nas variáveis de mercado.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- DAMODARAN, Aswath. **Avaliação de investimentos**: ferramentas e técnicas para a determinação do valor de qualquer ativo. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2021.
- GITMAN, Lawrence J.; JOEHNK, Michael D.; BILLINGSLEY, Randall S. **Princípios de investimentos**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2022.
- PAMPLONA, Edson de Oliveira; AQUILA, Giancarlo. **Engenharia econômica e avaliação de projetos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2025

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Mercado de valores mobiliários brasileiro**. 5. ed. Rio de Janeiro: CVM, 2024.
- PUCCINI, Abelardo de L. **Matemática financeira**. 11. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2022 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- RÉGO-BORDEAUX, R.; PAULO, G.; SPRITZER, I.; ZOTES, L. P. **Viabilidade econômico-financeira de projetos**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2013.
- PRADO, Edson Luiz. **Excel Avançado para Modelagem Financeira**. São Paulo: Atlas, 2022

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

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
- realizar o planejamento financeiro de curto prazo das empresas; - analisar indicadores financeiros relacionados à gestão do capital de giro; - demonstrar os ciclos operacional e financeiro na gestão de curto prazo; - analisar indicadores financeiros relacionados à gestão do capital de giro; - desenvolver orçamento de caixa para a estimativa de necessidades de recursos de curto prazo e a gestão de liquidez e crédito da empresa; - relacionar a gestão das contas a receber às políticas de crédito nas empresas; - identificar tipos e sistemas de gestão de estoques das empresas; - identificar principais alternativas de financiamento das necessidades de capital de giro.

EMENTA
Fundamentos do capital de giro. Indicadores financeiros relacionados à gestão de capital de giro. Orçamento de caixa. Gestão do fluxo de caixa de curto prazo. Gestão de recebíveis. Gestão de estoques. Gestão de fornecedores e passivos de curto prazo.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
- Realizar o planejamento financeiro de curto prazo das empresas. - Analisar indicadores financeiros relacionados à gestão do capital de giro.	- fundamentos do capital de giro; - indicadores financeiros relacionados à gestão de capital de giro.
Demonstrar os ciclos operacional e financeiro na gestão de curto prazo.	fundamentos do capital de giro.
Analisar indicadores financeiros relacionados à gestão do capital de giro.	fundamentos do capital de giro.
Desenvolver orçamento de caixa para a estimativa de necessidades de recursos de curto prazo e a gestão de liquidez e crédito da empresa.	- orçamento de caixa; - gestão do fluxo de caixa de curto prazo.
Relacionar a gestão das contas a receber às políticas de crédito nas empresas.	gestão de recebíveis.
Identificar tipos e sistemas de gestão de estoques das empresas.	gestão de estoques.

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Identificar principais alternativas de financiamento das necessidades de capital de giro. | <ul style="list-style-type: none"> gestão de fornecedores e passivos de curto prazo. |
|---|---|

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Fundamentos do capital de giro - Conceitos básicos e importância estratégica - Indicadores financeiros de curto prazo - Ciclo operacional e ciclo financeiro - Capital Circulante Líquido (CCL) e Necessidade de Capital de Giro (NCG) - Saldo de Tesouraria (ST) e efeito tesoura	- compreender os conceitos de ciclo operacional, ciclo financeiro e a sua importância; - reconhecer a NCG.
Módulo 2 – Orçamento de caixa - Elaboração do orçamento de caixa - Controle e fluxo de caixa operacional - Gestão de tesouraria: estratégias de investimento e financiamento, e gestão de crédito bancário - Aspectos tributários de impacto na gestão de curto prazo - RPA + Open Banking: conciliação automática de extratos, saldos e aplicações financeiras. - Análise preditiva de liquidez: alertas automáticos de déficit de caixa com base em histórico e sazonalidade.	- elaborar o orçamento de caixa para planejamento de necessidades de recursos imediatos e de curto prazo; - gerenciar preventivamente os recursos necessários para cumprir com necessidades táticas de tesouraria.
Módulo 3 – Gestão de estoques - Políticas de gestão de estoques: - Tipos de estoque e custos - Técnicas de gestão de estoques – ABC, lote econômico, <i>just in time</i>	identificar os principais sistemas de gestão de estoques em uma empresa.
Módulo 4 – Gestão de contas a receber - Fluxos de caixa da concessão de crédito - Condições de venda - Instrumentos de crédito - Análise da política de crédito - Política de cobrança	- compreender como as empresas administram as suas contas a receber e avaliam os impactos das condições de venda; - compreender o que as empresas levam em consideração para a concessão de crédito a clientes.
Módulo 5 – Gestão de fornecedores e passivos de curto prazo Negociação e prazos com fornecedores	avaliar as melhores alternativas e condições para o financiamento da NCG com fornecedores.

- Alternativas de financiamento
- Gestão eficiente de passivos e financiamentos de curto prazo

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; ALLEN, F.; EDMANS, Alex. **Principles of corporate finance**. 14. ed. New Delhi: McGraw Hill, 2023.
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D.; LAMB, Roberto. **Fundamentos de administração financeira**. 13. ed. Porto Alegre: Bookman, 2022 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- SECURATO, José Roberto. **Cálculo financeiro das tesourarias**: bancos e empresas. 5. ed. São Paulo: Saint Paul, 2019.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BERK, Jonathan B.; MARZO, Peter M. de. **Corporate finance**. 6. ed. London: Pearson Education, 2024.
- FLEURIET, Michel; ZÉIDAN, Rodrigo. **O modelo dinâmico de análise financeira**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D.; LAMB, Roberto. **Fundamentos de administração financeira**. 13. ed. Porto Alegre: Bookman, 2022 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- PHILLIPS, Robert. Pricing and Revenue Optimization. Stanford, 2021.
- EY. Treasury in the Digital Age. EY Report, 2022.
- OLIVEIRA, Carlos; SOUZA, André. Open Banking no Brasil: Impactos e Oportunidades. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.
- BARBOSA, Daniel. Gestão de Tesouraria com Excel e Power BI. São Paulo: Atlas, 2021.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
18. <i>Valuation</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
- reconhecer como assimetrias de informação, percepção de risco e expectativas afetam a distinção entre valor e preço; - considerar o papel do <i>valuation</i> em processos de fusões, aquisições (M&A), cisões, incorporações e reestruturações, com foco na geração de valor para os <i>stakeholders</i>; - relacionar as demonstrações financeiras ao processo de avaliação, da análise histórica à projeção de desempenho; - aplicar técnicas de avaliação financeira, considerando risco, liquidez, crescimento e geração de caixa para fins de <i>valuation</i>; - compreender os conceitos e realizar o cálculo do custo de capital próprio (Ke), do custo da dívida (Kd) e do custo médio ponderado de capital (WACC); - avaliar os fatores que impactam o custo de capital, como risco-país, estrutura de capital, beta setorial e condições macroeconômicas; - interpretar a diferença entre: <i>valuation</i> absoluto (fluxo de caixa descontado – FCD) e <i>valuation</i> relativo (múltiplos de mercado, múltiplos transacionais e múltiplos setoriais); - reconhecer situações em que cada método é mais adequado.

EMENTA
Fundamentos e considerações sobre <i>valuation</i> . <i>Valuation</i> em fusões e aquisições. Indicadores de <i>performance</i> do negócio. Custo de capital para <i>valuation</i> . Avaliação de empresa: método da avaliação por múltiplo. Método de FCD. Fluxos de caixa e taxa de desconto. Método da avaliação dos direitos contingenciais.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
- Reconhecer como assimetrias de informação, percepção de risco e expectativas afetam a distinção entre valor e preço. - Considerar o papel do <i>valuation</i> em processos de fusões, aquisições (M&A), cisões, incorporações e reestruturações, com foco na geração de valor para os <i>stakeholders</i>.	- fundamentos e considerações sobre <i>valuation</i>; <i>valuation</i> em fusões e aquisições.
Relacionar as demonstrações financeiras ao processo de avaliação, da análise histórica à projeção de desempenho.	indicadores de <i>performance</i> do negócio.

▪ Aplicar técnicas de avaliação financeira, considerando risco, liquidez, crescimento e geração de caixa para fins de <i>valuation</i>.	
▪ Compreender os conceitos e realizar o cálculo do custo de capital próprio (Ke), do custo da dívida (Kd) e do custo médio ponderado de capital (WACC). ▪ Avaliar os fatores que impactam o custo de capital, como risco-país, estrutura de capital, beta setorial e condições macroeconômicas.	▪ custo de capital para <i>valuation</i>.
▪ Interpretar a diferença entre: <i>valuation</i> absoluto (FCD) e <i>valuation</i> relativo (múltiplos de mercado, múltiplos transacionais e múltiplos setoriais). ▪ Reconhecer situações em que cada método é mais adequado.	▪ avaliação de empresa: método da avaliação por múltiplo, método de FCD, fluxos de caixa e taxa de desconto, método da avaliação dos direitos contingenciais.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Fundamentos e considerações sobre <i>valuation</i> ▪ Fundamentos da avaliação ▪ Etapas no processo de avaliação ▪ Conceito de valor e cotação ▪ Valoração por meio de múltiplos ▪ Fusões e aquisições	▪ compreender os conceitos básicos de avaliação de empresas; ▪ avaliar a empresa por método de múltiplos; ▪ compreender a diferença entre os métodos de avaliação.
Módulo 2 – Indicadores de <i>performance</i> do negócio ▪ Indicadores de desempenho ▪ Múltiplos de lucratividade ▪ Múltiplos de lucratividade: <i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, And Amortization</i> (Ebitda), <i>Return on Investment</i> (ROI), <i>Return on Equity</i> (ROE) ▪ Modelo de dividendos descontados ▪ Valor presente ajustado	▪ construir e conciliar o FCD da firma e de acionistas, a partir das demonstrações financeiras da empresa.
Módulo 3 – Custo de capital para <i>valuation</i> ▪ Custo de capital de acionistas ▪ Princípios do <i>Capital Asset Pricing Model</i> (CAPM)	▪ identificar variáveis e aspectos que devem ser considerados para o cálculo do custo de capital dos investimentos;

▪ Modelo de precificação de ativos aplicado ▪ Custo de capital de credores ▪ Custo médio ponderado de capital ▪ Estrutura ótima de capital e geração de valor ▪ Plataformas de Big Data Financeiro (Bloomberg, Refinitiv com IA): atualização automática de inputs de mercado (taxas, betas setoriais, risco-país).	▪ estimar os parâmetros para determinar o custo de capital.
Módulo 4 – Avaliação de empresa ▪ Método do <i>valuation</i> do FCD ▪ Fluxo de caixa livre da empresa ▪ Fluxo de caixa para acionistas ▪ Fluxo de caixa dos dividendos: modelo de Gordon ▪ Método do <i>valuation</i> MVA ▪ Método de <i>valuation</i> por múltiplos	▪ dominar as técnicas dos principais métodos de avaliação.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ASSAF NETO, Alexandre. **Valuation**: aplicações práticas na determinação do valor de empresas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2023 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- CARVALHO, M. R.; KIYOKAWA, F. **CFO estrategista**: finanças corporativas e geração de valor no Brasil. São Paulo: Saint Paul, 2025.
- DAMODARAN, Aswath. **Avaliação de empresas**: as ferramentas e técnicas para a avaliação de qualquer empresa. 3. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- DAMODARAN, Aswath. *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. 4th ed. New York: Wiley, 2023.
- MARTELANC, Roy; PASIN, Ricardo; PEREIRA, Alexandre. **Valuation: Aplicações Práticas no Brasil**. São Paulo: Pearson, 2022. (inclui capítulos sobre uso de bases de dados e ferramentas digitais).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- B3. Disponível em: <https://www.b3.com.br>. Acesso em: 4 ago. 2025.
- DAMODARAN, Aswath. **A face oculta da avaliação**: avaliação de empresas da velha tecnologia, da nova tecnologia e da nova economia. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2020.
- MARTELANC, Roy; PEREIRA, Aldemundo; PEREIRA, Fernando. **Avaliação de empresa**: um guia para fusões e aquisições e private equity. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2009. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 4 ago. 2025.
- SPRITZER, Ilda; SPRITZER, Moises. **A bolsa no bolso**: perfil e seleção de carteiras. Rio de Janeiro: FGV, 2024.