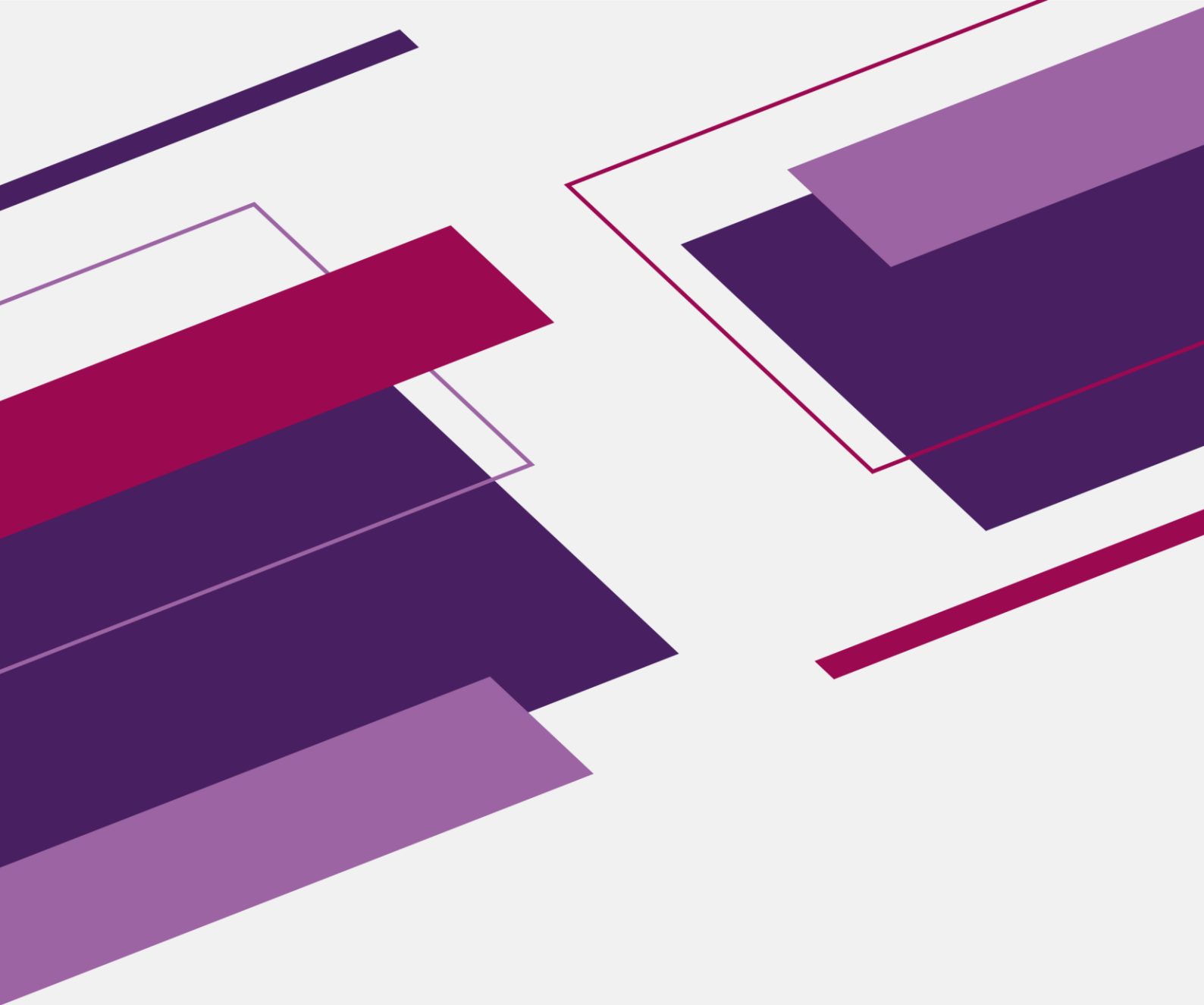




MBA COM ÊNFASE EM GESTÃO COMERCIAL

ESPECIALIZAÇÃO

MBA Semipresencial (*Blended*)



TÍTULO DO CURSO

MBA com ênfase em Gestão Comercial

CARGA HORÁRIA

432 horas/aula

ESCOLA CERTIFICADORA

Instituto de Desenvolvimento Tecnológico da FGV - FGV/IDT

CÓDIGO DO CURSO

FXMBAGC_25_12

CÓDIGO DO CURRÍCULO

FXMBAGC_25_12-2

DESCRIÇÃO DO CURSO

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

As pessoas participantes do **MBA com ênfase em Gestão Comercial** são estimuladas a pensarem de maneira sistêmica, de forma a compreenderem a complexidade da função de vendas e a importância da integração desta com as demais áreas funcionais para a obtenção de bons resultados comerciais de forma permanente e consistente.

COMPETÊNCIAS DO CURSO

O programa de MBA visa a especializar profissionais com competências mais complexas, isto é, com um conjunto de conhecimentos, habilidades e valores exigidos pelo mercado de trabalho. Dessa forma, a preocupação com a formação de profissionais altamente competentes leva ao questionamento sobre como os preparar.

São competências a serem desenvolvidas ao longo do curso:

- analisar o mercado, os clientes e os cenários macro e microeconômicos;
- propor soluções estratégicas geradoras de valor para a empresa;
- analisar a *saúde* econômico-financeira da empresa para tomada de decisões de investimento, maximizadoras da relação risco e retorno dos investidores;
- criar cultura e ambiente de inovação;
- tomar decisões fundamentadas com uso eficiente de dados e demais informação;
- utilizar a tecnologia para ganho de produtividade e acesso eficiente de mercados;
- liderar pessoas, negociando com efetividade e gerenciando conflitos;
- identificar direitos básicos, práticas abusivas e sanções previstas na Lei nº 8078/90, assim como questões ligadas ao *compliance* e à proteção de dados;
- avaliar os riscos sociais, ambientais e de governança para as organizações;
- propor planos mitigadores de riscos – sociais, ambientais e de governança – para as organizações;
- coordenar a gestão da cadeia de suprimentos desde o seu planejamento até a sua implantação;
- mapear processos, mensurando e controlando resultados, e
- propor ações corretivas e de melhoria para processos.

PÚBLICO-ALVO

| Graduados em qualquer área do conhecimento que atuam ou desejam atuar na área de gestão comercial.

| Gestores com interesse em aprimorar competências de liderança, de visão estratégica e de tomada de decisão no processo comercial.

PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

- Tempo mínimo de conclusão de graduação: 2 anos
- Tempo mínimo de experiência profissional: 3 anos

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

METODOLOGIA

Os cursos do **Programa MBA 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.	Administração Estratégica de Vendas	F_M_AEV_25-24	24 h/a
11.	Power Skills nas Organizações	F_M_PSO_25-24	24 h/a
12.	Formulação da Política Comercial	F_M_FPCOM_25-24	24 h/a
13.	Desenho e Gestão Integrada de Canais de Vendas	F_M_DGICV_25-24	24 h/a
14.	Formação e Administração de Preços	F_M_FAP_25-24	24 h/a
15.	Sales Analytics	F_M_SA_25-24	24 h/a
16.	E-commerce e Marketplaces	F_M_ECMP_25-24	24 h/a
17.	Planejamento de Vendas & Marketing	F_M_PVM_25-24	24 h/a
18.	Customer Experience Management e Social Commerce	F_M_CEMSC_25-24	24 h/a

PRÉ-REQUISITOS

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

Detalhamento da Estrutura Curricular

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	diagnóstico empresarial: diagnóstico interno, externo/análise de indústria

entre as dimensões estratégica, tática e operacional, de modo a gerar e capturar valor de maneira perene.	(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)	- 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;

3.4. Projeção de cenários 3.5. SWOT	- 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. Mix 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 (<i>AI techniques</i>) 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	- 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.

3.4. Ética, vieses algorítmicos e governança de dado	
4. IA aplicada à estratégia de crescimento 4.1. Automação inteligente e eficiência operacional. 4.2. IA generativa e inovações em produtos/serviços 4.3. Casos de empresas líderes em IA aplicada a estratégias de crescimento	- projetar IA para personalização em marketing e experiência do cliente; - aplicar boas práticas de <i>deployment</i> em ambientes corporativos; - mensurar impacto para definir estratégias de manutenção dos sistemas; - avaliar escalabilidade de IA e impactos financeiros no negócio.
5. Liderança digital e governança estratégica da IA 5.1. Liderança em ambientes digitais e ágeis 5.2. Gestão de talentos em organizações inteligentes 5.3. Governança corporativa aplicada à IA 5.4. Regulamentações e tendências globais (UE AI Act, LGPD, ESG digital)	- liderar processos de transformação com IA; - gerenciar mudanças organizacionais relacionadas à adoção de tecnologias disruptivas; - estabelecer métricas para monitorar sucesso em iniciativas de IA; - utilizar de forma responsável a IA, considerando vieses, equidade e impactos sociais.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
- avaliar o desempenho econômico da empresa com base na interpretação das demonstrações contábeis, do balanço patrimonial e do fluxo de caixa; - analisar o desempenho global da empresa por meio da aplicação de indicadores econômico-financeiros; - interpretar resultados passados para melhoria da tomada de decisão em relação ao futuro (determinação de investimentos, projeção de orçamentos, redução de riscos, etc.).

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

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
avaliar o desempenho econômico da empresa com base na interpretação das demonstrações contábeis, do balanço patrimonial e do fluxo de caixa.	- sistema de informação contábil; - relatórios relevantes para gestão (balanço patrimonial, demonstração de resultado do exercício, demonstração dos fluxos de caixa e demonstrações das mutações do patrimônio líquido).
- analisar o desempenho global da empresa por meio da aplicação de indicadores econômico-financeiros; - interpretar resultados passados para melhoria da tomada de decisão em relação ao futuro (determinação de investimentos, projeção de orçamentos, redução de riscos, etc.).	- análise fundamentalista da situação econômico-financeira de empresas por meio de indicadores de desempenho: liquidez, estrutura de capital, prazos médios, alavancagem financeira, lucratividade e rentabilidade; - análises horizontal e vertical.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DO CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Sistema de informação contábil 1.1. Origem da contabilidade 1.2. Usuários das informações contábeis 1.3. Informação contábil 1.4. Objetivos da contabilidade 1.5. Contabilidade financeira e contabilidade gerencial 1.6. Estrutura conceitual para apresentação das demonstrações contábeis	- compreender a função da contabilidade financeira na organização; - identificar os usuários e os seus interesses; - analisar a diferença entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial; - utilizar a estrutura conceitual para apresentação das demonstrações financeiras.
2. Estrutura das demonstrações contábeis 2.1. Demonstrações contábeis de propósito geral 2.2. Balanço patrimonial 2.3. Demonstração do resultado do exercício 2.4. Demonstração dos fluxos de caixa 2.5. Demonstração das mutações do patrimônio líquido	- conhecer as principais demonstrações contábeis; - apresentar os relatórios contábeis, descrevendo as suas principais estruturas.
3. Elaboração das demonstrações contábeis 3.1. Método das partidas dobradas 3.2. Regime de caixa e regime de competência 3.3. Elaboração das demonstrações a partir de transações que envolvem inclusive contas de resultados	- utilizar os regimes de caixa e de competência; - elaborar demonstrações contábeis: DRE, BP, fluxo de caixa e DMPL.
4. Análise econômico-financeira 4.1. Objetivos da análise econômico-financeira 4.2. Análise vertical 4.3. Análise horizontal 4.4. Análise por indicadores de desempenho 4.5. Elaboração do relatório	- avaliar a saúde econômico-financeira de uma empresa a partir das análises vertical, horizontal e de indicadores; - elaborar um relatório de análise fundamentalista sobre a saúde econômico-financeira de uma empresa.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
- MARION, José Carlos. Contabilidade empresarial: instrumentos de análise, gerência e decisão. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2022. (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV.) - OLIVEIRA, Antonieta; SALIM, Jean Jacques. Contabilidade financeira. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- IUDICIBUS, Sérgio *et al.* **Manual de contabilidade societária**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
8. Finanças Corporativas	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
- utilizar conceitos e ferramentas de Matemática Financeira para análise do valor do dinheiro no tempo, avaliação de investimentos e decisões de financiamento; - avaliar o impacto das decisões financeiras na geração de valor para a empresa e os seus <i>stakeholders</i>; - aplicar técnicas de análise financeira para embasar decisões de investimento e financiamento; - escolher e aplicar ferramentas de gestão de riscos financeiros para proteção do patrimônio empresarial; - estimar o impacto das variáveis macroeconômicas na estrutura de capital e nas decisões financeiras corporativas.

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

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

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

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Matemática Financeira 1.1. Conceitos fundamentais de Matemática Financeira 1.2. Operações com fluxos de caixa 1.3. Aplicações práticas	- aplicar conceitos de valor do dinheiro no tempo (valor presente, valor futuro, taxas de juros, séries uniformes e não uniformes) para embasar decisões de investimento e financiamento; - utilizar ferramentas de Matemática Financeira para análise de fluxos de caixa, precificação de ativos e comparações intertemporais.
2. Decisões de investimento: métodos de avaliação e fluxo de caixa 2.1. Projeção de fluxos de caixa 2.2. Critérios de avaliação 2.3. Risco e custo de oportunidade	- explicar os principais métodos de avaliação de investimentos (VPL, TIR e <i>payback</i>); - utilizar técnicas de projeção e análise de fluxo de caixa para avaliar projetos de investimento; - aplicar conceitos de custo de oportunidade e risco nas decisões de investimento.
3. Estrutura de capital e custo de capital 3.1. Custo de capital 3.2. Estrutura de capital 3.3. Alavancagem financeira	- identificar os componentes do custo de capital; - calcular o custo médio ponderado de capital (WACC); - analisar as decisões de financiamento, considerando a sua relação com risco e retorno da empresa; - explicar a relação entre a alavancagem financeira e a estrutura de capital.
4. Avaliação de empresas e criação de valor 4.1. Conceitos fundamentais de <i>valuation</i> 4.2. Técnicas de avaliação de empresas 4.3. Criação de valor	- utilizar técnicas de <i>valuation</i> para avaliar empresas, como fluxo de caixa descontado (DCF) e múltiplos de mercado; - identificar os principais <i>drivers</i> de valor; - relacionar <i>drivers</i> de valor com criação de valor sustentável.

5. Integração de critérios ESG nas decisões financeiras 5.1. Introdução aos critérios ESG 5.2. ESG nas decisões financeiras corporativas	▪ explicar como os critérios ESG impactam o valor da empresa e as suas decisões financeiras; ▪ incorporar práticas de governança corporativa e sustentabilidade na gestão financeira para reduzir riscos e atrair investidores.
--	--

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
9. Jogo de Negócios	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:

	.1 definição de objetivos e estratégias; .2 organização das equipes.
▪ diagnosticar a situação da empresa a partir da análise de relatórios/informações para a tomada de decisões.	▪ Introdução: .1 apresentação do cenário e das regras do jogo. ▪ Preparação: .1 análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio; .2 realização de testes preparatórios para o início da simulação.
▪ desenvolver processos/procedimentos para a sistematização da análise de resultados na tomada de decisões.	▪ Preparação: .1 análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio; .2 definição de objetivos e estratégias; .3 organização das equipes; .4 realização de testes preparatórios para o início da simulação. ▪ Simulação: .1 tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários; .2 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: .1 tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários; .2 reavaliação dos objetivos e das estratégias.
▪ registrar lições aprendidas como fonte de melhoria contínua do processo de tomada de decisão.	▪ Preparação: .1 realização de testes preparatórios para o início da simulação. ▪ Simulação: .1 reavaliação dos objetivos e das estratégias. ▪ Fechamento: .1 análise crítica do desempenho das empresas; .2 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. Administração Estratégica de Vendas	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Gestão Comercial

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

EMENTA
Implementação das estratégias de venda. Planejamento e gestão da força de vendas. Política de remuneração. Supervisão de vendas. Controles e métricas de venda.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ Dimensionar, atribuir responsabilidades e acompanhar o desempenho da equipe de vendas.	▪ planejamento e gestão da força de vendas; ▪ implementação das estratégias de vendas.
▪ Desenvolver um modelo de remuneração desafiador e recompensador.	▪ política de remuneração.
▪ Acompanhar o desempenho da equipe.	▪ supervisão de vendas.
▪ Antecipar, mediar e estabelecer parâmetros de desempenho.	▪ controles e métricas de venda.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Implementação das estratégias de venda ▪ Identificação das ações necessárias ao alcance dos objetivos ▪ Alinhamento da estratégia, da estrutura e da cultura ▪ Estratégias de venda e abordagem de mercado	▪ distinguir as estratégias de venda mais adequadas às características de determinada organização e de determinado mercado de atuação; ▪ esquematizar um processo de venda, identificando a importância relativa de cada etapa do ciclo de venda,

Impacto da opção estratégica sobre o ciclo de venda	bem como definindo ações a serem implementadas em cada etapa.
Módulo 2 – Planejamento e gestão da força de vendas - Planejamento e organização de vendas - Implementação de vendas - Métodos de definição do número de vendedores	- identificar os tipos de organização da força de vendas para decidir a alternativa mais adequada em um contexto organizacional e de mercado; - aplicar ferramentas que orientem e direcionem a decisão quanto ao número de vendedores necessários à empresa.
Módulo 3 – Política de remuneração - Elementos da remuneração - Sistemas básicos de remuneração: características, vantagens e desvantagens - Crterios de decisão e aplicação dos sistemas de remuneração	- identificar os elementos constituintes de um sistema de remuneração da força de vendas; - identificar os tipos básicos de remuneração da força de vendas; - analisar as vantagens, as desvantagens e as aplicações dos tipos de remuneração; - identificar os sistemas de remuneração da força de vendas e definir o mais adequado a determinado contexto organizacional.
Módulo 4 – Supervisão de vendas Papel da supervisão no processo de administração de vendas	identificar os papéis e as responsabilidades da estrutura de supervisão de vendas.
Módulo 5 – Controles e métricas de venda - Mecanismos de controle da força de vendas - Métricas de vendas	- criticar a importância da gestão de conflitos, controles e métricas; - aplicar ferramentas que auxiliem nessa gestão.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e Pessoas	Liderança

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

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

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

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

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – <i>Power skills</i>, trabalhabilidade e carreira ▪ <i>Soft skills</i>, <i>hard skills</i> e <i>power skills</i>: definições, aproximações e diferenças ▪ Mundo Rupt e futuro do trabalho ▪ Empregabilidade e carreira ▪ Fatores intervenientes na carreira: qualidade de vida, <i>networking</i> e marketing pessoal ▪ Plano de desenvolvimento profissional e pessoal: autoconhecimento e autogestão	▪ conceituar <i>soft skill</i>; ▪ conceituar <i>hard skill</i>; ▪ compreender o motivo da adoção da nomenclatura <i>power skill</i>; ▪ relacionar os conceitos de empregabilidade e trabalhabilidade às competências para o futuro do trabalho; ▪ reconhecer o impacto das megatendências globais – cenário Rupt – e dos desafios do mercado de trabalho na gestão da carreira; ▪ relacionar aspectos de qualidade de vida à gestão da carreira; ▪ aplicar formas de ampliar redes de relacionamento em potencial – <i>networking</i> e marketing pessoal – para a evolução da carreira; ▪ reconhecer a importância da postura ética na carreira; ▪ elaborar um plano de desenvolvimento profissional e pessoal.
Módulo 2 – Inteligência emocional e inteligência social ▪ Esclarecendo os conceitos: inteligência emocional e inteligência social ▪ Ativando elementos de inteligência emocional	▪ identificar os comportamentos-chave da inteligência emocional e da inteligência social; ▪ definir os elementos do autoconhecimento e do autogerenciamento;

▪ Inteligência social na prática: construção de relacionamentos corporativos	▪ relacionar controle emocional, foco, automotivação e <i>hardiness</i> aos fatores estressores presentes em ambientes de pressão e incerteza; ▪ explicar a importância de construir relacionamentos de longo prazo, envolvendo confiança e credibilidade; ▪ reconhecer as formas de gerar empatia e <i>rapport</i>; ▪ aplicar as formas de gerar empatia e <i>rapport</i> como ferramentas para construir relacionamentos.
Módulo 3 – Resiliência, <i>bounce back</i> e <i>coping</i> ▪ Resiliência: conceito e elementos ▪ Atributos de resiliência	▪ compreender o conceito de resiliência; ▪ identificar fatores de estresse; ▪ analisar a aplicabilidade dos atributos de resiliência ao cotidiano de profissionais de vendas; ▪ analisar a necessidade individual de desenvolvimento de atributos de resiliência; ▪ elaborar um plano de desenvolvimento de atributos de resiliência.
Módulo 4 – Diversidade e inclusão ▪ Diversidade e inclusão Habilidades para colaborar em ambientes heterogêneos	▪ identificar os tipos de diversidade; ▪ analisar a importância da diversidade e da inclusão nos relacionamentos; ▪ identificar vieses inconscientes relacionados a aspectos como raça, gênero e idade; ▪ analisar a aplicabilidade da inteligência cultural no ambiente corporativo; ▪ analisar a necessidade individual de desenvolvimento de habilidades para colaborar em ambientes heterogêneos; ▪ elaborar um plano de desenvolvimento de habilidades para colaborar em ambientes heterogêneos.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- DAVIDSON, Jeff. **Faça seu marketing pessoal e profissional**. São Paulo: Madras, 2000.

- GOLEMAN, Daniel. **La práctica de la inteligencia emocional**. Barcelona: Kairós, 2010.
- SIQUEIRA JUNIOR, José Renato. **Conduzindo a própria carreira**: contos para inspirar escolhas e caminhos profissionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
12. Formulação da Política Comercial	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Gestão Comercial

COMPETÊNCIAS
- formular a política comercial de uma empresa; - apresentar a política comercial de uma empresa.

EMENTA
Diagnóstico da atuação comercial da empresa. Principais etapas da formulação da política comercial da empresa. Elaboração da política comercial da empresa. Apresentações da política comercial da empresa.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
Formular a política comercial de uma empresa.	- diagnóstico da atuação comercial da empresa; - principais etapas da formulação da política comercial da empresa; - elaboração da política comercial da empresa.
Apresentar a política comercial de uma empresa.	apresentações da política comercial da empresa.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Diagnóstico da atuação comercial da empresa - Mercados e segmentos de atuação - Clientes - Canais de distribuição - Posição competitiva - Indicadores de <i>performance</i> comercial e financeira	- realizar o diagnóstico comercial para compreender a maneira como a empresa atua comercialmente; - identificar o tamanho do mercado de atuação: vendas, participação de mercado, número de clientes ativos e inativos; - identificar a estrutura organizacional da equipe de vendas; - avaliar a representatividade e os custos dos canais de distribuição, dos índices de retenção, do <i>Net</i>

	<i>Promoter Score (NPS), do Return on Sales (ROS), etc.</i>
Módulo 2 – Etapas da formulação da política comercial ▪ Missão e visão ▪ Princípios das ações comerciais ▪ Pressupostos básicos da política comercial ▪ Segmentos prioritários de atuação ▪ Objetivos comerciais macro ▪ Definição da política de distribuição ▪ Definição da política de divisão dos territórios de venda ▪ Definição da política de preços ▪ Política de recursos humanos: área comercial ▪ Administração e controle de vendas	▪ formular a política comercial da empresa; ▪ identificar as políticas comerciais formalizadas ou praticadas; ▪ selecionar as políticas formalizadas que precisam ser aprimoradas ou mesmo incorporadas à empresa.
Módulo 3 – Elaboração e apresentação da política comercial ▪ Suposições, metas e atividades de vendas ▪ Canais de comercialização, tamanho e estrutura da força de vendas ▪ Serviços complementares, relacionamento com clientes e programas de endomarketing ▪ Políticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e administração de vendas ▪ Remuneração, avaliação do desempenho e motivação ▪ Política de preços, orçamento e controle, análise e avaliação de vendas ▪ Importância da política comercial ▪ Apresentação da política comercial da empresa	▪ conhecer as partes que compõem uma política comercial: ▪ suposições, metas e atividade de vendas; ▪ canais de comercialização, tamanho e estrutura da força de vendas; ▪ serviços complementares, relacionamento com clientes e programas de endomarketing; ▪ políticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e administração de vendas; ▪ remuneração, avaliação do desempenho e motivação; ▪ política de preços, orçamento e controle, análise e avaliação de vendas; ▪ compreender a importância da formulação da política comercial para o negócio; ▪ elaborar uma proposta de política comercial; ▪ trocar experiências, habilidades e conhecimentos por meio do compartilhamento das apresentações realizadas por toda a turma.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GALDO, Alessandra; WERUTSKY, Viviane. **Gestão de políticas comerciais**. São Paulo: Senac, 2020.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BOECHAT, Marcelo Nascimento. **Gestão de vendas e política comercial**. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
13. Desenho e Gestão Integrada de Canais de Vendas	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Gestão Comercial

COMPETÊNCIAS
▪ avaliar a estrutura de canal (direto <i>versus</i> indireto) mais adequada a uma organização; ▪ propor um desenho de canais (níveis e tipos de intermediário) a partir da avaliação do ambiente de negócios da organização, dos objetivos e dos demais direcionadores da estratégia de marketing da empresa; ▪ organizar os fluxos de marketing e as responsabilidades dos canais a partir da estrutura de canal definida; ▪ identificar as principais fontes de conflito entre os canais da organização, para a definição de um plano de administração de conflitos; ▪ coordenar as demais atividades de marketing (ações de produtos, preços e comunicação) na gestão dos canais da organização; ▪ avaliar o desempenho dos canais da organização e propor ações de melhoria.

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

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ Avaliar a estrutura de canal (direto <i>versus</i> indireto) mais adequada a uma organização.	▪ canal de vendas; ▪ tipos de intermediário.
▪ Propor um desenho de canais (níveis e tipos de intermediário) a partir da avaliação do ambiente de negócios da organização, dos objetivos e dos demais direcionadores da estratégia de marketing da empresa.	▪ tipos de intermediário; ▪ desenho de canal.
▪ Organizar os fluxos de marketing e as responsabilidades dos canais a partir da estrutura de canal definida.	▪ fluxos de canal.
▪ Identificar as principais fontes de conflito entre os canais da organização, para a definição de um plano de administração de conflitos.	▪ gestão de canal; ▪ conflitos de canal.

Coordenar as demais atividades de marketing (ações de produtos, preços e comunicação) na gestão dos canais da organização.	- ações comerciais direcionadas aos canais; <i>trade marketing</i>.
Avaliar o desempenho dos canais da organização e propor ações de melhoria.	gestão de canal.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Conceito de canal de vendas - Papel e importância dos canais de venda - Canal de vendas e vantagem competitiva - Ambiente atual dos canais de venda - Especialização, divisão do trabalho e eficiência contatual	- identificar a importância da estratégia de canal; - avaliar a capacidade do canal de gerar vantagem competitiva para a empresa.
Módulo 2 – Tipos de intermediário e fluxos de canal - Atacadistas: características, tipos e funções - Varejistas: características, tipos e funções - Distribuidores e agentes facilitadores: características, tipos e funções - Fluxos de canal: produto, negociação, propriedade, informação e promoção	- diferenciar os membros do canal de vendas; - identificar as funções típicas de cada canal de vendas; - avaliar os impactos dos fluxos de canal sobre os respectivos membros, identificando os membros mais adequados à sua execução.
Módulo 3 – Desenho de canal - Reconhecimento da necessidade - Definição dos objetivos - Especificação das tarefas - Desenvolvimento de alternativas - Avaliação das variáveis que afetam a estrutura de canal - Escolha da estrutura mais adequada	organizar uma estrutura de canal utilizando critérios de decisão sobre o nível de canal, a estrutura e a responsabilidade pelas tarefas.
Módulo 4 – Gestão de canal e conflito de canais - Seleção dos membros do canal - Motivação dos membros do canal - Avaliação dos membros do canal - Conflito <i>versus</i> competição - Causas do conflito - Administração do conflito	- avaliar as práticas de seleção, motivação e avaliação dos membros do canal adotadas por uma empresa, identificando oportunidades de melhoria; - identificar causas de conflito de canal; - adotar ações para a administração de conflitos.

Módulo 5 – Ações comerciais direcionadas aos canais e <i>trade marketing</i> ▪ Ações de preço na gestão do canal ▪ Ações de comunicação na gestão do canal ▪ Ações de produto na gestão do canal	▪ analisar ações de marketing que afetam a gestão e o relacionamento com os membros do canal; ▪ discutir o conceito de <i>trade marketing</i>.
---	--

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GUISSONI, L. A.; DANDREA, R. **Trade marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019. (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- LADEIRA, Wagner; SANTINI, Fernando. **Merchandising & promoção de vendas**. São Paulo: Atlas, 2018 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- TEIXEIRA, Fernando. **Inteligência artificial em marketing e vendas**. São Paulo: Alta Books, 2021.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
14. Formação e Administração de Preços	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Gestão Comercial

COMPETÊNCIAS
- planejar a política de preços contemplando a sua interseção com os diversos aspectos relacionados às áreas de gestão, marketing, finanças, custos e tributação; - relacionar as estratégias de posicionamento de preços utilizadas pelas empresas com os tipos de mercado e as percepções de valor dos seus clientes; - demonstrar os efeitos da alocação de custos e tributos na precificação e na competitividade das empresas; - interpretar os efeitos dos prazos e dos custos financeiros na formação dos preços e o seu impacto no capital de giro.

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

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
Planejar a política de preços contemplando a sua interseção com os diversos aspectos relacionados às áreas de gestão, marketing, finanças, custos e tributação.	- papel do preço na estratégia comercial; - ambiente de negócios.
Relacionar as estratégias de posicionamento de preços utilizadas pelas empresas com os tipos de mercado e as percepções de valor dos seus clientes.	- estratégia competitiva e objetivos empresariais; - influência dos fatores mercadológicos sobre a decisão de preços.
Demonstrar os efeitos da alocação de custos e tributos na precificação e na competitividade das empresas.	- importância dos custos na formação do preço; - impacto dos custos financeiro e tributário sobre o preço.
Interpretar os efeitos dos prazos e dos custos financeiros na formação	- métodos de definição de preços; - políticas e administração de preços.

dos preços e o seu impacto no capital de giro.	
--	--

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Aspectos estratégicos e mercadológicos do preço - Avaliação e desempenho da política de preços - Gestão estratégica de preços - Política e estratégia de preços	analisar a importância da decisão de preço para o sucesso da estratégia comercial; - reconhecer o significado do preço para o comprador e o seu comportamento de consumidor; - analisar os diferentes impactos do preço sobre as diversas estratégias empresariais; - identificar os fatores mercadológicos que influenciam a decisão de preço; - apontar as estratégias de precificação mais comuns em situações específicas de mercado.
Módulo 2 – Posicionamento e formação de preço - Tipos de mercado e características da precificação - Elasticidade da demanda - Valor percebido	- identificar as principais estratégias de posicionamento na formação de preços; - dimensionar o impacto dos diferentes tipos de mercado sobre as estratégias de precificação; - calcular a elasticidade da demanda; - calcular o impacto do valor percebido sobre a estratégia de formação de preços.
Módulo 3 – Estrutura e formação de preços - Dados e elementos necessários - Estruturação - Preços para o mercado externo - Preços intercompanhia ou de transferência - Preço e custo financeiro - Preço à vista - Preço a prazo	- aplicar diferentes métodos de definição de preços; - definir as políticas de preço mais adequadas a determinado contexto empresarial.
Módulo 4 – Planejamento e avaliação de decisões - Relações custo-volume-lucro - Avaliação de decisões - Indicadores de resultado e de desempenho	- compreender como decisões podem afetar as relações custo-volume-lucro; - interpretar os indicadores de resultado e de desempenho.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CARNEIRO, Jorge; SAITO, Claudio S.; AZEVEDO, Hélio M.; CARVALHO, Luis Celso. **Formação e administração de preços**. Rio de Janeiro: FGV, 2018 (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- DUBOIS, A.; KULPA, L.; SOUZA, L. E. **Gestão de custos e formação de preços: conceitos, modelos e ferramentas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ASSEF, Roberto. **Guia prático de formação de preços: aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e médias empresas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Digitaliza Brasil, 2020.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
15. <i>Sales Analytics</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Gestão Comercial

COMPETÊNCIAS
▪ aplicar conceitos relacionados ao monitoramento de vendas às rotinas comerciais; ▪ identificar e escolher sistemas analíticos de venda; ▪ prever tendências e resultados de venda; ▪ estabelecer métricas; ▪ interpretar relatórios e painéis de <i>sales analytics</i> e decidir que estratégias e táticas devem ser desenvolvidas; ▪ utilizar <i>sales analytics</i> na gestão das equipes.

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

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ Aplicar conceitos relacionados ao monitoramento de vendas às rotinas comerciais.	▪ monitoramento de vendas.
▪ Identificar e escolher sistemas analíticos de venda.	▪ sistemas analíticos de venda.
▪ Prever tendências e resultados de venda.	▪ previsão de tendências e resultados de venda.
▪ Estabelecer métricas.	▪ métricas de <i>sales analytics</i>.
▪ Interpretar relatórios e painéis de <i>sales analytics</i> e decidir que estratégias e táticas devem ser desenvolvidas.	▪ relatórios e painéis de <i>sales analytics</i>.
▪ Utilizar <i>sales analytics</i> na gestão das equipes.	▪ gestão de equipes pelo processo de <i>sales analytics</i>.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – <i>Sales analytics</i>	▪ conceituar <i>sales analytics</i>;

▪ Conceito de sales analytics ▪ Vantagens da sales analytics	▪ listar as vantagens da implantação de <i>sales analytics</i>.
Módulo 2 – Monitoramento de vendas ▪ Gestão de equipes pela <i>sales analytics</i> ▪ Relatórios e painéis de <i>sales analytics</i> ▪ Sistemas analíticos de venda ▪ Previsão de tendências e resultados de venda	▪ aplicar os conceitos de monitoramento de vendas às rotinas de acompanhamento de vendas. ▪ aplicar os conceitos de gestão de equipes pela <i>sales analytics</i>; ▪ explicar relatórios e painéis de <i>sales analytics</i>; ▪ identificar sistemas analíticos de venda. ▪ identificar possíveis tendências ▪ avaliar os resultados de venda.
Módulo 3 – Métricas de <i>sales analytics</i> ▪ Monthly sales growth ▪ Average profit margin ▪ Monthly sales bookings ▪ Sales opportunities ▪ Sales target ▪ Quote to close ratio ▪ Average purchase value ▪ Monthly calls (or emails) per sales rep ▪ Sales per rep ▪ Product performance ▪ Sales by contact method ▪ Average new deal size/length ▪ Lead-to-sale % ▪ Average cost per lead ▪ Retention and churn rates ▪ Customer lifetime value ▪ Average conversion time ▪ New and expansion MRR ▪ Number of monthly onboarding and demo calls	▪ aplicar métricas de <i>sales analytics</i>.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BREA, Cesar. **Marketing and sales analytics**: proven techniques and powerful applications from industry leaders. 1. ed. New Jersey: Pearson, 2014.
- WHITE, M.; DENT, J. **Canais de vendas e marketing**: como selecionar e gerenciar canais de vendas e marketing para crescer de forma lucrativa. São Paulo: Autêntica, 2024.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ROSS, Aaron; MARYLOU, Tyler. **Receita previsível (predictable revenue):** como implantar a metodologia revolucionária de vendas outbound que pode triplicar os resultados da sua empresa. São Paulo: Autêntica Business, 2017.
- ZOLTNERS, Andris A. **The power of sales analytics.** Evanston, IL: ZS Associates, 2015.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
16. E-commerce e <i>Marketplaces</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Negócios Digitais

COMPETÊNCIAS
- estabelecer correlações entre o momento da internet e as práticas de empresas para propor projetos e ações alinhados com conceitos contemporâneos de <i>e-commerce</i>; - interpretar estrategicamente os modelos de negócio de <i>e-commerce</i> e relacionar a adequação dessas alternativas aos resultados esperados; - empregar conceitos gerais de estruturação de operação de <i>e-commerce</i> no seu dia a dia profissional; - avaliar decisões de <i>e-commerce</i> em múltiplas plataformas.

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

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
Estabelecer correlações entre o momento da internet e as práticas de empresas para propor projetos e ações alinhados com conceitos contemporâneos de <i>e-commerce</i>.	- internet e negócios; - tendências em <i>e-commerce</i>.
Interpretar estrategicamente os modelos de negócio de <i>e-commerce</i> e relacionar a adequação dessas alternativas aos resultados esperados.	multiplicação das operações <i>one stop shop</i> e uso da precificação dinâmica em larga escala.
Empregar conceitos gerais de estruturação de operação de <i>e-commerce</i> no seu dia a dia profissional.	conceitos, plataformas e estratégias para <i>e-commerce</i>.
Avaliar decisões de <i>e-commerce</i> em múltiplas plataformas.	- paradigma da computação em nuvem como suporte à nova era do varejo; - conceitos, plataformas e estratégias para <i>e-commerce</i>.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Internet e negócios - Visão geral do <i>e-commerce</i> no Brasil e no mundo - Impacto da internet nos modelos de negócios: <i>business-to-consumer</i> (B2C), <i>business-to-business</i> (B2B), <i>direct-to-consumer</i> (D2C) - Paradigmas: cauda longa e economia do grátis - Internet das Coisas – <i>Internet of Things</i> (IoT) <i>Sharing economy</i>	- identificar as fases da evolução da internet e do <i>e-commerce</i>; - analisar os impactos da internet sobre as forças competitivas; - avaliar o impacto dos novos paradigmas na comercialização dos produtos.
Módulo 2 – Arquitetura de <i>e-commerce</i> - Plataformas de <i>e-commerce</i> - Integradores e <i>marketplaces</i> <i>White label</i> personalizada - Integração entre plataformas: <i>stack</i> de soluções - Equipes de vendas e de atendimento: canais de venda e comissões - Integração com <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP) - Integração com lojas físicas e modelos logísticos <i>Dropshipping</i> e <i>fulfillment</i>	analisar a adequação de diferentes modelos de negócios a uma operação de <i>e-commerce</i>.
Módulo 3 – Operacionalização de <i>e-commerce</i> - Precificação dinâmica e ponto de equilíbrio - Sistemas e meios de pagamento - Substituições tributárias - Adquirentes, subadquirentes e <i>gateways</i> <i>Mobile payment</i> - Aspectos introdutórios de programação: <i>back end</i> e <i>front end</i>	avaliar as opções de segurança, sistemas de pagamento e plataformas para operações de <i>e-commerce</i>.
Módulo 4 – Desafios e tendências - Tecnologia e segurança - Gestão e controle de fraudes - Divulgação e gestão de tráfego: integração com mídias pagas,	avaliar as opções para a realização de comércio eletrônico em múltiplas plataformas.

<i>Customer Relationship Management (CRM) e social</i> ▪ Aplicações de inteligência artificial ▪ Direito do consumidor na <i>web</i> ▪ Cibersegurança, criptografia, protocolos de segurança ▪ Comércio e criptomoedas ▪ Principais métricas de <i>e-commerce</i> ▪ Criação de relatórios e de <i>dashboards</i> ▪ <i>Mobile e social commerce</i> ▪ Análise preditiva	
--	--

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GOULART, Verci Douglas Garcia; CAMPOS, Alexandre de. **Técnicas de vendas e e-commerce**. São Paulo: Saraiva Educação, 2020 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- TEIXEIRA, T. **A LGPD e o e-commerce**. São Paulo: Saraiva, 2021 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BERNARDINO, E. C.; KHOURI, N. E.; PACANOWSKI, M.; REIS, U. A. **Marketing de varejo na era omnichannel**. Rio de Janeiro: FGV, 2019.
- MARUXO, R.; GONSALES, Samuel. **Vendas + operações no e-commerce: um olho no peixe, outro no gato**. São Paulo: MCT, 2019.
- TEIXEIRA, T. **Desvendando a cadeia de valor do cliente**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
17. Planejamento de Vendas & Marketing	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Gestão Comercial

COMPETÊNCIAS
▪ aplicar os principais elementos estruturais do marketing ao processo de decisão estratégica de vendas; ▪ diagnosticar os elementos constitutivos dos ambientes de marketing, entendendo-os como elementos de criação de valor para a empresa; ▪ aplicar técnicas de administração de marketing nas organizações de diferentes portes, indústrias e naturezas: pública, privada e terceiro setor; ▪ construir políticas e estratégias de marketing que contemplem o ambiente digital.

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

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ Aplicar os principais elementos estruturais do marketing ao processo de decisão estratégica de vendas.	▪ composto de marketing.
▪ Diagnosticar os elementos constitutivos dos ambientes de marketing, entendendo-os como elementos de criação de valor para a empresa.	▪ fatores exógenos e endógenos que compõem o ambiente de marketing.
▪ Aplicar técnicas de administração de marketing nas organizações de diferentes portes, indústrias e naturezas: pública, privada e terceiro setor.	▪ estratégias de segmentação e comportamento de consumidores individuais e organizacionais; ▪ estratégias de posicionamento.
▪ Construir políticas e estratégias de marketing que contemplem o ambiente digital.	▪ reconfiguração das políticas de estratégias de marketing e relacionamento com clientes no ambiente digital.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Inserção do plano de vendas no planejamento de marketing - Vendas como parte da estratégia de marketing - Acesso ao mercado - Estratégias de segmentação e posicionamento - Relacionamento com as contas	- identificar as interseções entre marketing e vendas; - analisar diferentes formas de acesso ao mercado; - identificar a vinculação entre objetivos mercadológicos e comerciais.
Módulo 2 – Elementos estratégicos do plano de vendas - Identificação do produto, do público-alvo, dos concorrentes diretos e indiretos e dos canais de vendas - Elaboração de estratégias comerciais para cada ciclo de compras e vendas - Elaboração de estratégias comerciais: canais, preços e prazos - Estabelecimento de metas e objetivos comerciais: faturamento, margem de contribuição, lucratividade e rentabilidade	- identificar as decisões estratégicas do processo de planejamento de vendas; - identificar as opções mais adequadas para a definição das políticas de comércio e vendas.
Módulo 3 – Elementos táticos do plano de vendas - Análise da proposta de valor - Identificação de necessidade de treinamento para a equipe de vendas <i>Briefing</i> para a campanha de marketing - Utilização de sistema de Customer Relationship Management (CRM) - Elaboração de relatórios gerenciais - Definição de utilização de novas tecnologia - Otimização dos processos de venda	identificar as decisões táticas do processo de planejamento de vendas para selecionar as opções mais adequadas.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
- ASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava. Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas, 2018 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV). - KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. 18. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2023.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
18. Customer Experience Management e <i>Social Commerce</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Marketing

COMPETÊNCIAS
- avaliar a jornada do consumidor, de modo a propor estratégias mais efetivas de interação e geração de valor para o cliente da organização; - avaliar como o modelo de <i>customer experience</i> pode ser implementado na organização; - criar estratégias e propor atividades para aprimorar a experiência do consumidor da organização; - avaliar o ecossistema de influenciadores digitais da organização para propor estratégias de <i>social commerce</i> mais efetivas; - planejar ações de <i>social commerce</i> integradas com a jornada do cliente da organização.

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

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
Avaliar a jornada do consumidor, de modo a propor estratégias mais efetivas de interação e geração de valor para o cliente da organização.	jornada do cliente.
Avaliar como o modelo de <i>customer experience</i> pode ser implementado na organização.	- jornada do cliente; - customer experience.
Criar estratégias e propor atividades para aprimorar a experiência do consumidor da organização.	- customer experience; - gestão da satisfação dos clientes e fidelização.
Avaliar o ecossistema de influenciadores digitais da organização para propor estratégias de <i>social commerce</i> mais efetivas.	- introdução ao <i>social commerce</i>; - criação de ações de <i>social commerce</i>.
Planejar ações de <i>social commerce</i> integradas com a jornada do cliente da organização.	- jornada do cliente; - criação de ações de <i>social commerce</i>.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Jornada do cliente ▪ Mapeando a jornada do cliente ▪ Utilizando diagramas de alinhamento e <i>jobs to be done</i> ▪ Identificando o momento zero da verdade, os pontos de contato e os pontos de atenção ▪ Pesquisando a experiência com dados internos e externos ▪ Planejando o valor entregue e prevendo as futuras experiências ▪ Implementando a jornada ideal com base nas oportunidades identificadas ▪ Customer centricity e empatia ▪ Novas tecnologias, inteligência artificial e realidade aumentada	▪ compreender a relevância do conceito de jornada do cliente; ▪ planejar uma jornada do cliente eficaz.
Módulo 2 – Customer experience ▪ Migrando do atendimento ao cliente para o modelo de <i>customer experience</i> ▪ Elaborando estratégias de <i>customer experience</i> ▪ Desenvolvendo uma cultura <i>customer oriented</i> ▪ Definindo responsabilidades das áreas em relação à <i>customer experience</i> ▪ Alinhando a estrutura da empresa para a experiência do cliente ▪ Gerenciando a experiência do cliente no <i>omnichannel</i>	▪ compreender o modelo de <i>customer experience</i>; ▪ elaborar estratégias de <i>customer experience</i>; ▪ analisar métodos e técnicas de alinhamento da empresa com o conceito <i>customer experience</i>.
Módulo 3 – Introdução ao social commerce ▪ Redes sociais <i>versus</i> mídias sociais ▪ Pilares de redes sociais ▪ Capital social ▪ Ecossistema de influenciadores digitais	▪ discutir os principais conceitos, a origem e a mecânica das redes sociais; ▪ reconhecer a importância do mapeamento de influenciadores pela sua relevância e pelo seu capital social; ▪ conhecer o ecossistema de influenciadores, dos <i>publishers</i> aos agenciados.
Módulo 4 – Criação de ações de social commerce ▪ Planejamento de ações com base na jornada do consumidor	▪ avaliar os pontos de contato mais relevantes para a devida ativação de marca e venda;

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégias de criação de conteúdo e parceria com influenciadores para geração de <i>leads</i> e vendas ou alcance de outros objetivos estabelecidos ▪ Métricas para acompanhamento dos esforços em ações de <i>social commerce</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar a estratégia mais adequada de criação e distribuição de conteúdo; ▪ reconhecer os formatos de monitoramento e os respectivos <i>insights</i> para o acompanhamento de resultados. |
|--|--|

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BERGER, J. **Contágio:** por que as coisas pegam. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- MADRUGA, Roberto. **Gestão do relacionamento e customer experience:** a revolução na experiência do cliente. São Paulo: Atlas, 2021 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BROWN, T. **Design thinking:** uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0:** do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.