



# **MBA COM êNFASE EM LOGÍSTICA E *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT***

## **ESPECIALIZAÇÃO**

MBA Semipresencial (*Blended*)



**TÍTULO DO CURSO**

MBA com ênfase em Logística e *Supply Chain Management*

**CARGA HORÁRIA**

432 horas/aula

**CÓDIGO DO CURSO**

FXMBALSCM\_25\_12

**CÓDIGO DO CURRÍCULO**

FXMBALSCM\_25\_12-2

**MODELO**

Ênfase

**ESCOLA CERTIFICADORA**

Instituto de Desenvolvimento Tecnológico da FGV – FGV/IDT

**APRESENTAÇÃO**

**MBA com ênfase em Logística e *Supply Chain Management*** – aprenda conceitos e técnicas de gestão e de logística que possibilitam implementar tecnologias inovadoras para otimizar a eficiência e a eficácia da cadeia de suprimentos.

No **MBA com ênfase em Logística e *Supply Chain Management***, você poderá desenvolver competências essenciais para enfrentar os desafios da **Logística 4.0** por meio de conteúdos atuais que incluem **economia compartilhada, inteligência artificial e gestão centrada no cliente**, buscando a sustentabilidade nos âmbitos financeiro, econômico, social e ambiental.

**Gestão estratégica e tecnológica da cadeia de suprimentos**

Com o **MBA com ênfase em Logística e *Supply Chain Management***, você será capaz de criar processos logísticos eficientes. Ao usar novas tecnologias, impulsionará a efetividade operacional, reduzindo o *lead time* e implementando centros de distribuição inteligentes.

Desenvolva competências para uma gestão logística moderna.

- | Analisar cadeias de suprimentos, identificando os principais fatores das decisões estratégicas.
- | Integrar tecnologias para elevar a eficiência e a eficácia logística.
- | Avaliar aspectos tributários que impactam a logística e a gestão da cadeia de suprimentos.
- | Otimizar dimensões estratégicas de gestão da demanda e de estoques, *procurement* e desenvolvimento de fornecedores, e transporte e distribuição.

**PÚBLICO-ALVO**

- | Graduados em diversos campos do conhecimento que atuam ou desejam atuar em cargos executivos na área de logística.

## PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

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

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

## METODOLOGIA

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

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

Há dois formatos de aula:

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

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

## AVALIAÇÃO

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

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

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

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

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

| DISCIPLINAS DE ÊNFASE |  |                  |        |
|-----------------------|--|------------------|--------|
|                       | DISCIPLINA   | CÓDIGO           | CH     |
| 10.                   | <a href="#">Estratégia e Desempenho em Supply Chain</a>                      | F_M_EDSC_24-24   | 24 h/a |
| 11.                   | <a href="#">Green Supply Chain e Sustentabilidade</a>                        | F_M_GSCSU_24-24  | 24 h/a |
| 12.                   | <a href="#">Logística 4.0, Internet of Things e Modais Não Convencionais</a> | F_M_LITMNC_24-24 | 24 h/a |
| 13.                   | <a href="#">Aspectos Tributários na Cadeia de Suprimentos</a>                | F_M_ATCS_24-24   | 24 h/a |
| 14.                   | <a href="#">Gestão da Demanda</a>  | F_M_GD_24-24     | 24 h/a |
| 15.                   | <a href="#">Procurement e Desenvolvimento de Fornecedores</a>                | F_M_PDF_24-24    | 24 h/a |
| 16.                   | <a href="#">Gestão de Transporte e Distribuição</a>                          | F_M_GTD_24-24    | 24 h/a |
| 17.                   | <a href="#">Comércio Exterior e Logística Internacional</a>                  | F_M_CELI_24-24   | 24 h/a |
| 18.                   | <a href="#">Gestão de Estoques</a>   | F_M_GESDE_24-24  | 24 h/a |

### PRÉ-REQUISITOS DE DISCIPLINAS

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

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

| ÁREA                  | SUBÁREA            |
|-----------------------|--------------------|
| Estratégia e Negócios | Gestão Empresarial |

| COMPETÊNCIAS  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>definir o escopo e o contexto de atuação do negócio;</li> <li>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;</li> <li>desenvolver o planejamento estratégico com base na proposta de valor da empresa;</li> <li>encaminhar ações estratégicas considerando os desafios a curto, médio e longo prazo;</li> <li>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.</li> </ul> |

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

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA  |   |
|--|---|
| COMPETÊNCIA  | EMENTA  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>definir o escopo e o contexto de atuação do negócio.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>desafios da gestão estratégica: conceito, diferenciação entre concepção e implementação de estratégias, evolução do conceito e tipos de estratégia;</li> <li>fundamentos do negócio: missão, visão e valores.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>diagnóstico empresarial: diagnóstico interno, externo/análise de indústria (5 forças), posicionamento estratégico e cadeia de valor, projeção de cenários e SWOT.</li> </ul>   |

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

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

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

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

| ÁREA               | SUBÁREA   |
|--------------------|-----------|
| Marketing e Vendas | Marketing |

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

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

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA   |   |
|---|---|
| COMPETÊNCIA   | EMENTA  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>empregar estratégias de marketing com base no comportamento do consumidor e nas tendências de mercado, visando gerar diferenciação e relevância para o negócio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul> |

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

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO   |   |
|--|---|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO  | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM   |
| <p><b>1. Fundamentos de marketing e análise de mercado</b></p> <p>1.1. Introdução ao marketing: conceitos, evolução e papel do marketing na organização</p> <p>1.2. Análise do ambiente de marketing: fatores internos e externos</p> <p>1.3. Pesquisas de mercado e dados aplicados a decisões de marketing</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>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;</li> <li>utilizar diferentes tipos de pesquisa e dados de mercado para gerar <i>insights</i> que apoiem decisões de marketing.</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>2. Comportamento do consumidor e segmentação de mercado</b></p> <p>2.1. Fatores que influenciam o comportamento do consumidor e o processo de decisão de compra</p> <p>2.2. Estratégias e critérios de segmentação de mercado e definição do público-alvo</p> <p>2.3. Posicionamento de marca: criando valor e diferenciação no mercado</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar como fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos influenciam as escolhas dos consumidores;</li> <li>▪ interpretar o processo de decisão de compra e as suas etapas, reconhecendo todas as etapas dessa jornada;</li> <li>▪ aplicar critérios de segmentação para identificar grupos de consumidores e selecionar o público-alvo mais adequado;</li> <li>▪ 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.</li> </ul>   |
| <p><b>3. Mix de marketing e práticas digitais</b></p> <p>3.1. Produtos e serviços: desenvolvimento de novos produtos, ciclo de vida do produto e gerenciamento de portfólio</p> <p>3.2. Estratégias de precificação: valor, custo e concorrência</p> <p>3.3. Praça: canais de distribuição, logística e gestão da cadeia de suprimentos</p> <p>3.4. Promoção: comunicação integrada, propaganda, eventos, marketing direto e vendas em plataformas digitais</p> <p>3.5. Marketing digital: conteúdo, influência e visibilidade em redes sociais e buscadores;</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejar ofertas de valor por meio do desenvolvimento de novos produtos, avaliando o seu ciclo de vida e organizando o portfólio da empresa;</li> <li>▪ 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;</li> <li>▪ 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;</li> <li>▪ elaborar estratégias de comunicação que combinem ações promocionais tradicionais e digitais, promovendo o engajamento e a conversão em diferentes plataformas e formatos;</li> <li>▪ 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.</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>4. Planejamento, implementação e tendências em Marketing</b></p> <p>4.1. Desenvolvimento do plano de marketing: objetivos, metas e estrutura do plano</p> <p>4.2. Implementação, orçamento e controle das ações de marketing</p> <p>4.3. Tendências de consumo: o consumidor em transformação</p> <p>4.4. Tendências em <i>e-commerce</i>, marketing de influência, realidade aumentada/virtual, metaverso</p> <p>4.5. Tecnologias emergentes: inteligência artificial, <i>machine learning</i>, <i>big data</i>, internet das coisas (IoT)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ elaborar um plano de marketing estruturado, definindo objetivos e metas alinhados à estratégia da empresa;</li> <li>▪ planejar a implementação das ações de marketing, definindo orçamento, cronograma e indicadores de desempenho para monitorar resultados e promover ajustes;</li> <li>▪ analisar as mudanças no comportamento e nas expectativas dos consumidores e refletir sobre os impactos dessas transformações nas estratégias;</li> <li>▪ 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;</li> <li>▪ 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.</li> </ul> |
|---|---|

#### 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: Intersaber, 2021.
- CABRAL, Hector Felipe. **Estratégias de marketing digital**. 1. ed. Curitiba: Contentus, 2020.
- GABRIEL, Martha. **Inteligência artificial**: do zero ao metaverso. São Paulo: Atlas, Grupo GEN, 2022. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Value proposition design**: como criar produtos e serviços que seus clientes desejam. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- POLIZEI, Eder. **Plano de marketing**. 2. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Grupo A, 2013. eBook. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- RÉVILLION, Anya S. Piatnicki; LESSA, Bruno de Souza; GOMES NETO, Rogério *et al.* **Marketing digital**. Porto Alegre: Grupo A, 2020. eBook.
- RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**: a batalha por sua mente. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.

- SILVA, Fábio Gomes da; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o cliente**. 3. ed. Porto Alegre: Grupo A, 2024. eBook. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)
- SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016. (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV.)

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

| ÁREA                | SUBÁREA  |
|---------------------|----------|
| Economia e Finanças | Economia |

| COMPETÊNCIAS  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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;</li> <li>▪ 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;</li> <li>▪ interpretar a conjuntura econômica brasileira de forma a construir cenários macroeconômicos que auxiliem na tomada de decisões administrativas.</li> </ul> |

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

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA   |  |
|---|--|
| COMPETÊNCIA   | EMENTA   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ microeconomia: oferta, demanda e os seus determinantes;</li> <li>▪ equilíbrio e falhas de mercado;</li> <li>▪ elasticidade e as suas aplicações;</li> <li>▪ comportamento do produtor e oferta competitiva: tecnologia e custos de produção, escolha de insumos, escala e escopo;</li> <li>▪ outras estruturas de mercado (monopólios, oligopólios e defesa da concorrência);</li> <li>▪ poder de mercado e discriminação de preços.</li> </ul> |

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

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

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

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

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

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

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

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

| ÁREA                   | SUBÁREA                   |
|------------------------|---------------------------|
| Estratégia de Negócios | Gerenciamento de Projetos |

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

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

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

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>maximizar a possibilidade de sucesso dos projetos, com base nas boas práticas gerenciais;</li> <li>aplicar conhecimentos sobre gestão de projetos, boas práticas e ferramentas para melhoria nos resultados da organização em múltiplas perspectivas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>planejamento de projetos na abordagem gerencial adaptativa: visão básica, atores, cerimônias, artefatos e <i>Scrum</i> em ação;</li> <li>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.</li> </ul> |
|---|---|

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

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar ferramentas importantes de um projeto preditivo, voltadas diretamente ao escopo, ao cronograma e aos riscos;</li> <li>▪ aplicar ferramentas importantes de um projeto preditivo, voltadas indiretamente às estimativas de recursos, aquisições, custos e qualidade.</li> </ul>   |
| 3. Planejamento de projetos na abordagem gerencial adaptativa <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1. Visão básica do <i>Scrum</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1.1. Atores</li> <li>3.1.2. Cerimônias</li> <li>3.1.3. Artefatos</li> <li>3.1.4. <i>Scrum</i> em ação</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ entender os conceitos básicos do <i>Scrum</i> como uma possível alternativa à abordagem preditiva, ilustrando a abordagem adaptativa;</li> <li>▪ 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>;</li> <li>▪ 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.</li> </ul> |
| 4. Tendências do gerenciamento de projetos <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1. Relevância do <i>Environmental, Social e Governance (ESG)</i> no gerenciamento de projetos</li> <li>4.2. Relevância da transformação digital (TD) e da inteligência artificial (IA) em projetos</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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;</li> <li>▪ compreender como a TD, incluindo a inteligência artificial, pode tornar a gestão de projetos mais eficiente e eficaz.</li> </ul>  |

## BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

| ÁREA                | SUBÁREA   |
|---------------------|-----------|
| Liderança e Pessoas | Liderança |

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

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

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

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

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

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

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

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

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

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

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

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>avaliar técnicas de aprendizado de máquina, IA generativa e engenharia de dados para o desenvolvimento de soluções estratégicas e operacionais.</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>IA generativa;</li> <li>tendências emergentes: engenharia de <i>prompt</i>, RAG, RAG com grafos, MCP e agentização;</li> <li>IA e estratégia de negócios: criação de valor com IA.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>IA e estratégia de negócios: criação de valor com IA;</li> <li>modelos de negócios digitais e plataformas;</li> <li>fatores críticos de sucesso na adoção estratégica da IA;</li> <li>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;</li> <li>gestão de talentos em organizações inteligentes.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>dirigir projetos de implementação de IA com foco em escalabilidade, eficiência operacional e integração entre áreas da organização.</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>modelos de negócios digitais e plataformas;</li> <li>IA aplicada à estratégia de crescimento: automação inteligente e eficiência operacional.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>promover ajustes e melhorias contínuas com base na interpretação de resultados e indicadores de desempenho de sistemas de IA.</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>implementar as melhores práticas de governança e responsabilidade por meio da IA, incluindo aspectos éticos, jurídicos e de diversidade nas equipes e nos dados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ética, vieses algorítmicos e governança de dados;</li> <li>governança corporativa aplicada à IA;</li> <li>regulamentações e tendências.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>lidar com processos de mudança organizacional impulsionados por tecnologias de IA.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>gestão de talentos em organizações inteligentes.</li> </ul>  |

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

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

#### 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: Intersaber, 2023.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

| ÁREA                | SUBÁREA  |
|---------------------|----------|
| Economia e Finanças | Finanças |

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

| EMENTA   |
|--|
| <p>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.</p> |

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

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

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

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

| EMENTA  |
|---|
| <p>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.</p> |

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

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

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO   |  |
|--|--|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO  | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM  |
| <b>1. Matemática Financeira</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Conceitos fundamentais de Matemática Financeira</li> <li>Operações com fluxos de caixa</li> <li>Aplicações práticas</li> </ol>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>utilizar ferramentas de Matemática Financeira para análise de fluxos de caixa, precificação de ativos e comparações intertemporais.</li> </ul> |
| <b>2. Decisões de investimento: métodos de avaliação e fluxo de caixa</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Projeção de fluxos de caixa</li> <li>Critérios de avaliação</li> <li>Risco e custo de oportunidade</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>explicar os principais métodos de avaliação de investimentos (VPL, TIR e <i>payback</i>);</li> <li>utilizar técnicas de projeção e análise de fluxo de caixa para avaliar projetos de investimento;</li> <li>aplicar conceitos de custo de oportunidade e risco nas decisões de investimento.</li> </ul>  |
| <b>3. Estrutura de capital e custo de capital</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Custo de capital</li> <li>Estrutura de capital</li> <li>Alavancagem financeira</li> </ol>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>identificar os componentes do custo de capital;</li> <li>calcular o custo médio ponderado de capital (WACC);</li> <li>analisar as decisões de financiamento, considerando a sua relação com risco e retorno da empresa;</li> <li>explicar a relação entre a alavancagem financeira e a estrutura de capital.</li> </ul>                         |
| <b>4. Avaliação de empresas e criação de valor</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Conceitos fundamentais de <i>valuation</i></li> <li>Técnicas de avaliação de empresas</li> <li>Criação de valor</li> </ol>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>utilizar técnicas de <i>valuation</i> para avaliar empresas, como fluxo de caixa descontado (DCF) e múltiplos de mercado;</li> <li>identificar os principais <i>drivers</i> de valor;</li> <li>relacionar <i>drivers</i> de valor com criação de valor sustentável.</li> </ul>  |

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

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

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

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

| 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 congregar o arcabouço teórico de gestão empresarial aplicando-o a um cenário simulado. |

| DISCIPLINA | CARGA HORÁRIA |
|------------|---------------|
|------------|---------------|

|  |       |
|--|-------|
| 10. Estratégia e Desempenho em <i>Supply Chain</i> | 24h/a |
|--|-------|

| ÁREA                  | SUBÁREA               |
|-----------------------|-----------------------|
| Estratégia e Negócios | Logística e Operações |

| COMPETÊNCIAS   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>identificar fatores que impactam as decisões estratégicas em <i>supply chain</i>;</li> <li>planejar os processos na <i>supply chain</i>;</li> <li>avaliar o desempenho da <i>supply chain</i>.</li> </ul> |

| EMENTA  |
|---|
| <p>Estratégias competitivas e da cadeia de suprimentos. Alinhamento estratégico. Tipos de estratégia da cadeia de suprimentos. Obstáculos para o alinhamento estratégico. Prioridades estratégicas em <i>supply chain</i>. Fatores competitivos e objetivos de desempenho. Processos da cadeia de suprimentos e impacto na estratégia: compras, planejamento, estoques e logística. Gestão de desempenho em <i>supply chain</i>. Desempenho da empresa individual <i>versus</i> desempenho da cadeia. Dimensões de desempenho. Modelo de gestão de indicadores. Captura de valor em <i>supply chain management</i>.</p> |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA  |   |
|--|---|
| COMPETÊNCIA  | EMENTA  |
| ▪ Identificar fatores que impactam as decisões estratégicas em <i>supply chain</i> . | <ul style="list-style-type: none"> <li>estratégias competitivas e da cadeia de suprimentos;</li> <li>alinhamento estratégico;</li> <li>tipos de estratégia da cadeia de suprimentos;</li> <li>obstáculos para o alinhamento estratégico;</li> <li>prioridades estratégicas em <i>supply chain</i>.</li> </ul> |
| ▪ Planejar os processos na <i>supply chain</i> .                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>fatores competitivos e objetivos de desempenho;</li> <li>processos da cadeia de suprimentos e impacto na estratégia: compras, planejamento, estoques e logística.</li> </ul>   |
| ▪ Avaliar o desempenho da <i>supply chain</i> .                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>desempenho da empresa individual <i>versus</i> desempenho da cadeia;</li> <li>dimensões de desempenho;</li> <li>modelo de gestão de indicadores;</li> <li>captura de valor em <i>supply chain management</i>.</li> </ul>   |

#### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

| TÓPICOS DE CONTEÚDO  | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM   |
|--|---|
| <b>Módulo 1 – Estratégia em <i>supply chain</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contexto atual dos negócios e impacto das megatendências na estratégia de <i>supply chain</i>: Indústria 4.0, sistemas produto serviço e circularidade</li> <li>Estratégias competitivas e da cadeia de suprimentos</li> <li>Tipos de estratégia da cadeia de suprimentos</li> <li>Obstáculos para o alinhamento estratégico</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>compreender os fundamentos e as premissas da estratégia aplicados às cadeias de suprimentos;</li> <li>compreender os mecanismos de alinhamento estratégico;</li> <li>analisar os obstáculos para o alinhamento estratégico.</li> </ul>   |
| <b>Módulo 2 – Definição das prioridades estratégicas em <i>supply chain</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fatores competitivos <i>versus</i> objetivos de desempenho da operação</li> <li>Aplicação da matriz desempenho <i>versus</i> importância: matriz de Slack</li> <li>Priorização dos elementos-chave para o desenho da estratégia de <i>supply chain</i>.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>interpretar os requerimentos de mercado – dores do cliente – como passo inicial à construção da estratégia de <i>supply chain</i>;</li> <li>aplicar a ferramenta – matriz Slack – para priorização estratégica;</li> <li>compreender a importância do alinhamento dos requerimentos de mercado aos objetivos de desempenho da operação para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.</li> </ul> |
| <b>Módulo 3 – Processos da cadeia de suprimentos e o seu impacto na estratégia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Impactos da estratégia de compras</li> <li>Impactos da estratégia de planejamento</li> <li>Impactos da estratégia de estoques</li> <li>Impactos das estratégias logísticas</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>analisar os desafios de alinhamento funcional da estratégia macro de <i>supply chain</i>;</li> <li>compreender a necessidade de escolhas estratégicas e táticas em um mercado dinâmico.</li> </ul>   |
| <b>Módulo 4 – Gestão de desempenho em <i>supply chain</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desempenho da empresa individual <i>versus</i> desempenho da cadeia</li> <li>Dimensões de desempenho</li> <li>Métricas e indicadores de desempenho</li> <li>Captura de valor por meio da gestão de <i>supply chain</i></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>diferenciar medidas de desempenho da empresa individual e desempenho da cadeia;</li> <li>identificar as principais dimensões e as métricas de desempenho em <i>supply chain</i>;</li> <li>estruturar um modelo de gestão de indicadores por meio dos resultados financeiros da organização.</li> </ul>   |

### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da cadeia de suprimentos**: estratégia, planejamento e operações. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2016.
- CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração de cadeias de suprimentos e logística**: integração na era da indústria 4.0. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).

### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimento/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BOWERSOX, Donald J. *et al.* **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 5. ed. São Paulo: Cengage, 2018.
- KRAJEWSKI, Lee J.; MALHOTRA, Manoj K.; RITZMAN, Larry P. **Administração de produção e operações**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- MARTINS, Ricardo Silveira. **Gestão da logística e das redes de suprimentos**. 1. ed. Curitiba: Intersaber, 2019.
- NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- POZO, Hamilton. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: uma introdução. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. **Estratégia de operações**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

| DISCIPLINA                                       | CARGA HORÁRIA |
|--|---------------|
| 11. <i>Green Supply Chain</i> e Sustentabilidade | 24h/a         |

| ÁREA                  | SUBÁREA               |
|-----------------------|-----------------------|
| Estratégia e Negócios | Logística e Operações |

| COMPETÊNCIAS   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>estruturar cadeias de suprimentos com base em economia circular e sustentabilidade;</li> <li>coordenar programas e projetos relacionados à <i>green supply chain</i>;</li> <li>avaliar resultados referentes à <i>green supply chain</i> e à sustentabilidade.</li> </ul> |

| EMENTA  |
|---|
| <p>Desenvolvimento sustentável: papel das organizações empresariais. Desafios socioambientais e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). <i>Triple Bottom Line</i>. Práticas ambientais, sociais e de governança – <i>Environmental, Social and Governance</i> (ESG). Indicadores de sustentabilidade empresarial. Sustentabilidade na gestão da cadeia de suprimentos – <i>Supply Chain Management</i> (SCM). Configurações de cadeias de suprimentos sustentáveis. Mecanismos de governança em cadeias de suprimentos sustentáveis. Organizações <i>not-for-profit</i>. <i>Compliance</i>, transparência e reputação na cadeia de suprimentos. Dinâmicas estruturais, tecnológicas e relacionais na cadeia de suprimentos.</p> |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA   |   |
|---|---|
| COMPETÊNCIA   | EMENTA  |
| ▪ Estruturar cadeias de suprimentos com base em economia circular e sustentabilidade. | <ul style="list-style-type: none"> <li>desenvolvimento sustentável: papel das organizações empresariais;</li> <li>desafios socioambientais e ODS;</li> <li>conceitos de gestão ambiental empresarial: ecoeficiência e gestão do ciclo de vida do produto – <i>life cycle thinking</i>.</li> </ul>   |
| ▪ Coordenar programas e projetos relacionados à <i>green supply chain</i> .           | <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Triple Bottom Line</i>;</li> <li>mecanismos de governança em cadeias de suprimentos sustentáveis;</li> <li>práticas ambientais, sociais e de governança – ESG;</li> <li>sustentabilidade na gestão da cadeia de suprimentos – SCM;</li> <li>configurações de cadeias de suprimentos sustentáveis;</li> <li>organizações <i>not-for-profit</i>.</li> </ul> |
| ▪ Avaliar resultados referentes à <i>green supply chain</i> e à sustentabilidade.     | <ul style="list-style-type: none"> <li>indicadores de sustentabilidade empresarial;</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>compliance</i>, transparência e reputação na cadeia de suprimentos;</li> <li>▪ dinâmicas estruturais, tecnológicas e relacionais na cadeia de suprimentos.</li> </ul> |
|--|---|

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO   |   |
|--|---|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO  | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM   |
| <b>Módulo 1 – <i>Green supply chain</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influência da agenda socioambiental na gestão da cadeia de suprimentos</li> <li>▪ Medidas de desempenho da cadeia de suprimentos</li> <li>▪ Ecoeficiência, gestão do ciclo de vida do produto e pegada ecológica: possibilidades de sinergia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a repercussão dos temas socioambientais no âmbito da gestão da cadeia de suprimentos;</li> <li>▪ analisar os possíveis ganhos das organizações com a implantação de práticas de sustentabilidade em cadeias de suprimentos.</li> </ul>   |
| <b>Módulo 2 – Sustentabilidade na cadeia de suprimentos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicadores de sustentabilidade na cadeia de suprimentos</li> <li>▪ Configurações de cadeias de suprimentos sustentáveis</li> <li>▪ Mecanismos de governança em cadeias de suprimentos</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender os indicadores de desempenho de sustentabilidade na SCM;</li> <li>▪ estruturar as estratégias de sustentabilidade com a utilização de indicadores de desempenho;</li> <li>▪ mensurar os indicadores de desempenho de sustentabilidade na cadeia de suprimentos.</li> </ul>                                   |
| <b>Módulo 3 – Organizações <i>not-for-profit</i> e <i>supply chain</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificação dos principais agentes</li> <li>▪ Principais temas abordados</li> <li>▪ Casos em cadeias globais</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os principais agentes <i>not-for-profit</i> no âmbito das cadeias de suprimento;</li> <li>▪ identificar os principais temas abordados em campanhas nacionais e internacionais;</li> <li>▪ avaliar os principais casos de organizações <i>not-for-profit</i> relacionados à cadeia de suprimentos.</li> </ul> |
| <b>Módulo 4 – Sustentabilidade e operações: desafios presentes e futuros</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Compliance</i>, transparência e reputação na cadeia de suprimentos</li> <li>▪ Dinâmicas estruturais, tecnológicas e relacionais na cadeia de suprimentos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar as implicações de práticas de <i>compliance</i>, transparência e reputação ao longo da cadeia;</li> <li>▪ avaliar os impactos das dinâmicas estruturais no ambiente da organização e nas suas operações.</li> </ul>   |

### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração de cadeias de suprimentos e logística: integração na era da indústria 4.0.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- SILVA, Minelle Enéas da; NASCIMENTO, Luis Felipe Machado do (orgs.). **Sustentabilidade em cadeias de suprimento:** entre teoria e prática. Porto Alegre: Edição do Autor, 2016.

### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ANDERSON, D. R. The critical importance of sustainability risk management. **Risk Management**, [S. /], v. 53, n. 4, 2006.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.
- BESKE, P.; SEURING, S. Putting sustainability into supply chain management. **Supply Chain Management: an international journal**, [S. /], v. 19, n. 3, 2014.
- CARVALHO, André Castro *et al.* (orgs.). **Manual de compliance.** São Paulo: GEN, 2019.
- CETINKAYA, B. *et al.* **Sustainable supply chain management:** practical ideas for moving towards best practice. Berlin: Springer, 2011.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da cadeia de suprimentos:** estratégia, planejamento e operações. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2016.
- CUNHA, Luiza. **Gestão de riscos sociais em cadeias de suprimentos:** um estudo de caso. 2018. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.
- GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD. **Diretrizes para implementação dos ODS na estratégia dos negócios.** [S. /]: SDG Compass, 2015.
- GRZYBOWSKA, Katarzyna; AWASTHI, Anjali; SAWHNEY, Rapinder. **Sustainable logistics and production in industry 4.0:** new opportunities and challenges. [S. /]: Springer, 2020.
- LEITE, Paulo Roberto. **Logística reversa:** sustentabilidade e competitividade. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- PAGELL, M.; WU, Z. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. **Journal of Supply Chain Management**, [S. /], v. 45, n. 2, 2009.
- SIEMS, E.; SEURING, S. Stakeholder management in sustainable supply chains: a case study of the bioenergy industry. **Business Strategy and the Environment**, [S. /], v. 30, n. 7, 2021.
- UN GLOBAL COMPACT OFFICE; BSR. **Supply chain sustainability:** a practical guide for continuous improvement. 2. ed. [S. /]: UN Global Contact, 2015.

| DISCIPLINA  | CARGA HORÁRIA |
|---|---------------|
| 12. Logística 4.0, <i>Internet of Things</i> e Modais não Convencionais | 24h/a         |

| ÁREA                  | SUBÁREA               |
|-----------------------|-----------------------|
| Estratégia e Negócios | Logística e Operações |

| COMPETÊNCIAS   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>estabelecer estratégia operacional na organização com base em uma visão abrangente do papel das tecnologias típicas da Indústria 4.0;</li> <li>aplicar o conhecimento sobre os diversos termos relativos à Indústria 4.0 – <i>Internet of Things</i> (IoT), <i>drone</i>, Inteligência Artificial (IA), <i>big data</i>, entre outros – em situações práticas na organização;</li> <li>avaliar a necessidade de utilizar tecnologias típicas da Indústria 4.0 para o aumento da eficiência e a resolução de problemas operacionais na organização.</li> </ul> |

| EMENTA  |
|---|
| <p>Conceitos de Indústria 4.0. Papel das tecnologias, dos sistemas e das funções inseridos no contexto da Indústria 4.0. Flexibilidade e adaptabilidade para o cumprimento de novas especificações. Logística 4.0 e as suas aplicações e implicações na logística <i>inbound</i> e <i>outbound</i>. Conectividade e cadeia de suprimentos inteligentes. Introdução da IoT como base para a criação de novos padrões não explorados de monitoramento e controle na cadeia de suprimentos. IA nos sistemas de distribuição. Aperfeiçoamento do desempenho de frota. Adoção de modais não tradicionais para o atendimento de requisitos de custo, flexibilidade e desafios emergentes de acompanhamento em tempo real.</p> |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA  |  |
|--|--|
| COMPETÊNCIA  | EMENTA   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer estratégia operacional na organização com base em uma visão abrangente do papel das tecnologias típicas da Indústria 4.0.</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Logística 4.0 e as suas aplicações e implicações na logística <i>inbound</i> e <i>outbound</i>;</li> <li>conectividade e cadeia de suprimentos inteligentes.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar o conhecimento sobre os diversos termos relativos à Indústria 4.0 – IoT, <i>drone</i>, IA, <i>big data</i>, entre outros – em situações práticas na organização.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>conceitos de Indústria 4.0;</li> <li>papel das tecnologias, dos sistemas e das funções inseridos no contexto da Indústria 4.0;</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar a necessidade de utilizar tecnologias típicas da Indústria 4.0 para o aumento da eficiência e a resolução de problemas operacionais na organização.</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>flexibilidade e adaptabilidade para o cumprimento de novas especificações;</li> <li>introdução da IoT como base para a criação de novos padrões não explorados de monitoramento e controle na cadeia de suprimentos;</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ IA nos sistemas de distribuição;</li> <li>▪ aperfeiçoamento do desempenho de frota;</li> <li>▪ adoção de modais não tradicionais para o atendimento de requisitos de custo, flexibilidade e desafios emergentes de acompanhamento em tempo real.</li> </ul> |
|--|--|

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO  |   |
|---|---|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO   | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM   |
| <b>Módulo 1 – Logística 4.0 no contexto da indústria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conceitos de Indústria 4.0</li> <li>▪ Tecnologias, sistemas e funções inseridos no contexto 4.0</li> </ul> <p>Flexibilidade e adaptabilidade para o cumprimento de novas especificações</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender as características inerentes à abordagem 4.0 no âmbito da produção e das operações logísticas;</li> <li>▪ compreender as principais alterações técnicas e tecnológicas no âmbito da <i>Supply Chain Management</i> (SCM);</li> <li>▪ analisar possibilidades de desenvolvimento de projetos orientados a flexibilidade e adaptabilidade para o aperfeiçoamento do nível de serviço.</li> </ul> |
| <b>Módulo 2 – Logística 4.0</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicações e implicações <i>inbound</i> e <i>outbound</i></li> <li>▪ Conectividade e cadeia de suprimentos inteligente</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os principais desafios e as principais oportunidades da aplicação da Logística 4.0 <i>inbound</i> e <i>outbound</i>;</li> <li>▪ identificar as tecnologias de suporte aos sistemas inteligentes para integração de cadeia.</li> </ul>  |
| <b>Módulo 3 – IoT: internet das coisas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definições, tecnologias e práticas</li> <li>▪ Novos padrões de monitoramento e controle ao longo da cadeia de suprimentos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ listar as principais características da IoT;</li> <li>▪ identificar as implicações da IoT nas operações logísticas;</li> <li>▪ justificar os ganhos esperados da aplicação de IoT no monitoramento e no controle síncrono ao longo da cadeia de suprimentos.</li> </ul>  |
| <b>Módulo 4 – Modais não convencionais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ IA aplicada aos sistemas de distribuição</li> <li>▪ Veículos autônomos</li> <li>▪ <i>Drones</i></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ descrever as principais mudanças de consumo e os seus impactos em termos de custo e flexibilidade requerida;</li> <li>▪ identificar, em termos mundiais, pesquisa e desenvolvimento de novos modais para o transporte de cargas e passageiros;</li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>compreender aplicabilidades e ganhos oriundos de veículos autônomos e de drones no transporte.</li></ul> |
|--|--|

### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MORAIS, Roberto Ramos de; MONTEIRO, Rogério. **Indústria 4.0**: impactos na gestão de operações e logística. São Paulo: Mackenzie, 2019.
- SÁTYRO, Walter Cardoso; SACOMANO, José Benedito; GONÇALVES, Rodrigo Franco; BONILLA, Sílvia Helena. **Indústria 4.0**: conceitos e fundamentos. São Paulo: Blucher, 2018.

### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ARMSTRONG, Paul. **Dominando as tecnologias disruptivas**: aprenda a compreender, avaliar e tomar melhores decisões sobre qualquer tecnologia que possa impactar o seu negócio. São Paulo: Autêntica Business, 2019.
- KARAMPOURNIOTIS, Dimitris. **Logistics 4.0**: applications, trends and challenges. [S. l.]: Grin Verlag, 2019.
- PAKSOY, Turan; KOCHAN, Cigdem Gonul; ALI, Sadia Samar. **Logistics 4.0**: digital transformation of supply chain management. [S. l.]: CRC Press, 2020.
- REIS, Felipe Bastos dos; CAMARGO JUNIOR, Alceu Salles. Indústria 4.0 em manufaturas: revisão sistemática da literatura dos benefícios e barreiras de adoção. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO* (EnANPAD), 44., 2020. **Anais** [...]. [S. l.]: EnANPAD, 2020.
- SINCLAIR, Bruce. **IoT – Internet of Things**: como usar a internet das coisas para alavancar seus negócios. São Paulo: Autêntica Business, 2018.
- SOUZA, Paulo Henrique Moura de; CAVALLARI JUNIOR, Silvio Jose; DELGADO NETO, Geraldo Gonçalves. Indústria 4.0: contribuições para setor produtivo moderno. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO* (Enegep), 37., 2017, Joinville. **Anais** [...]. Joinville: Enegep, 2017.
- SUNG, Tae Kyung. Industry 4.0: a Korea perspective. **Technological Forecasting and Social Change**, [S. l.], v. 132, 2018.
- TANG, Christopher S.; VEELENTURF, Lucas P. The strategic role of logistics in the industry 4.0 era. **Transportation research part E: Logistics And Transportation Review**, [S. l.], v. 129, 2019.

| DISCIPLINA  | CARGA HORÁRIA |
|---|---------------|
| 13. Aspectos Tributários na Cadeia de Suprimentos | 24h/a         |

| ÁREA                  | SUBÁREA               |
|-----------------------|-----------------------|
| Estratégia e Negócios | Logística e Operações |

| COMPETÊNCIAS   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>selecionar oportunidades de elisão tributária para a maximização do resultado;</li> <li>estimar o valor criado para a empresa, por meio da otimização da sua carga tributária;</li> <li>avaliar o impacto das decisões tributárias tomadas nos resultados e no risco da empresa.</li> </ul> |

| EMENTA  |
|---|
| <p>Aplicação da gestão tributária na empresa. Opções para reduzir o impacto tributário na cadeia de suprimentos. Princípios e normas gerais de tributação. Principais tributos federais, estaduais e municipais nas atividades empresariais. Incidência de tributos na cadeia produtiva e os seus efeitos na operação logística. Regimes especiais de tributação. Incentivos fiscais.</p> |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA  |  |
|--|--|
| COMPETÊNCIA  | EMENTA   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Selecionar oportunidades de elisão tributária para a maximização do resultado.</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>aplicação da gestão tributária na empresa;</li> <li>opções para reduzir o impacto tributário na cadeia de suprimentos.</li> </ul>                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Estimar o valor criado para a empresa, por meio da otimização da sua carga tributária.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>princípios e normas gerais de tributação;</li> <li>principais tributos federais, estaduais e municipais nas atividades empresariais.</li> </ul>                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar o impacto das decisões tributárias tomadas nos resultados e no risco da empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>incidência de tributos na cadeia produtiva e os seus efeitos na operação logística;</li> <li>regimes especiais de tributação;</li> <li>incentivos fiscais.</li> </ul> |

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO   |   |
|--|---|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO  | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM   |
| <b>Módulo 1 – Gestão tributária e impacto tributário na cadeia de suprimentos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema tributário brasileiro, princípios e normas</li> <li>▪ Tributação incidente na cadeia de suprimentos</li> <li>▪ Tipos de tributos incidentes nos custos logísticos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a influência da tributação no ambiente das empresas;</li> <li>▪ tomar decisão acerca dos melhores procedimentos tributários na empresa e na cadeia de suprimentos.</li> </ul>  |
| <b>Módulo 2 – Gestão da tributação federal sobre o lucro e a receita</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impostos e taxas recolhidos no âmbito federal</li> <li>▪ Alíquotas dos impostos e forma de recolhimento</li> <li>▪ Impacto dos tributos federais no dia a dia das empresas incluindo o processo logístico</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os tributos federais que influenciam os custos na cadeia de suprimentos;</li> <li>▪ distinguir as características de impostos e contribuições federais sobre o lucro (IRPJ e CSLL);</li> <li>▪ distinguir as características de impostos e contribuições federais sobre a receita (IPI, PIS, Cofins, II, IE).</li> </ul> |
| <b>Módulo 3 – Gestão da tributação estadual sobre a receita</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impostos e taxas recolhidos no âmbito estadual</li> <li>▪ Alíquotas dos impostos e forma de recolhimento</li> <li>▪ Incentivos fiscais para o desenvolvimento estadual</li> <li>▪ Impacto dos tributos estaduais no dia a dia das empresas, incluindo o processo logístico</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os tributos estaduais que influenciam os custos na cadeia de suprimentos;</li> <li>▪ distinguir as características dos impostos estaduais sobre a receita (ICMS);</li> <li>▪ avaliar os regimes especiais de tributação e incentivos fiscais no âmbito estadual.</li> </ul>  |
| <b>Módulo 4 – Gestão da tributação municipal sobre a receita</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impostos e taxas recolhidos no âmbito municipal</li> <li>▪ Alíquotas dos impostos e forma de recolhimento</li> <li>▪ Incentivos fiscais para o desenvolvimento municipal</li> <li>▪ Impacto dos tributos municipais no dia a dia das empresas, incluindo o processo logístico</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar tributos municipais que influenciam os custos na cadeia de suprimentos;</li> <li>▪ distinguir as características dos impostos municipais sobre a receita (ISS);</li> <li>▪ avaliar os regimes especiais de tributação e incentivos fiscais no âmbito municipal.</li> </ul>   |

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- COÊLHO, Sacha Calmon N. **Curso de direito tributário brasileiro**. 18. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- PÊGAS, Paulo H. **Manual de contabilidade tributária**. 10. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Casa Civil, 2024.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Planejamento tributário**: teoria e prática. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2023.
- EYRAUD, Luc *et al.* **Second-generation fiscal rules**: balancing simplicity, flexibility, and enforceability. [S. /]: International Monetary Fund, 2018.
- MACHADO SEGUNDO, Hugo de Brito. **Processo tributário**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2023.
- PAULSEN, Leandro; VELLOSO, Andrei P. **Contribuições no sistema tributário brasileiro**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.
- QUIRINO, Fabricio Alves; CARDONA, Luiz Cláudio. **A reforma da tributação das empresas**: uma visão para o empresariado. São Paulo: Almedina, 2021.
- SEGRE, German (org.) **Manual prático de comércio exterior**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

| DISCIPLINA            | CARGA HORÁRIA |
|-----------------------|---------------|
| 14. Gestão da Demanda | 24h/a         |

| ÁREA                  | SUBÁREA               |
|-----------------------|-----------------------|
| Estratégia e Negócios | Logística e Operações |

| COMPETÊNCIAS   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>estabelecer o <i>forecasting</i> como informação-chave para o gerenciamento eficaz dos demais elementos da logística e da cadeia de suprimentos;</li> <li>selecionar os melhores métodos de previsão de demanda de acordo com o contexto presente em cada aplicação;</li> <li>realizar previsões de demanda usando múltiplos métodos para distintos conjuntos de dados;</li> <li>interpretar e criticar os resultados das previsões.</li> </ul> |

| EMENTA  |
|---|
| <p>Funções do <i>forecasting</i>. Principais fundamentos e conceitos envolvidos. Abordagens qualitativas e quantitativas. Métodos colaborativos: ECR, CPFR e S&amp;OP. Erros e incertezas. Qualidade das previsões. Medidas de erro em previsões. Modelos de séries temporais. Componentes da demanda. Suavizações exponenciais. Ajustes de tendência e sazonalidade. Modelos de Holt-Winters. Método causal. Variáveis explicativas e análises de correlações. Regressões múltiplas.</p> |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA  |  |
|--|--|
| COMPETÊNCIA  | EMENTA   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer o <i>forecasting</i> como informação-chave para o gerenciamento eficaz dos demais elementos da logística e da cadeia de suprimentos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>funções do <i>forecasting</i>;</li> <li>principais fundamentos e conceitos envolvidos.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Selecionar os melhores métodos de previsão de demanda de acordo com o contexto presente em cada aplicação.</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>abordagens qualitativas e quantitativas;</li> <li>métodos colaborativos: ECR, CPFR e S&amp;OP;</li> <li>componentes da demanda.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar previsões de demanda usando múltiplos métodos para distintos conjuntos de dados.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>modelos de séries temporais;</li> <li>suavizações exponenciais;</li> <li>ajustes de tendência e sazonalidade;</li> <li>modelos de Holt-Winters;</li> <li>método causal;</li> <li>regressões múltiplas.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Interpretar e criticar os resultados das previsões.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>medidas de erro em previsões;</li> <li>variáveis explicativas e análises de correlações.</li> </ul>   |

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO   |  |
|--|--|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO  | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM  |
| <b>Módulo 1 – Introdução ao <i>forecasting</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funções do <i>forecasting</i></li> <li>▪ Principais fundamentos e conceitos envolvidos</li> <li>▪ Demandas dependentes e independentes</li> <li>▪ Abordagens qualitativas: métodos, vantagens e desvantagens, <i>bias</i></li> <li>▪ Abordagens quantitativas: séries temporais e método causal</li> <li>▪ Papel da colaboração: ECR, CPFR e S&amp;OP</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender os principais aspectos ligados à previsão de demanda, incluindo o seu papel nas cadeias de suprimentos;</li> <li>▪ compreender os principais fundamentos e os conceitos que sustentam as teorias e as abordagens mais utilizadas na prática;</li> <li>▪ diferenciar métodos quantitativos e qualitativos para a previsão de demanda;</li> <li>▪ reconhecer as características de métodos colaborativos de gestão da demanda e de outros aspectos da cadeia de suprimentos.</li> </ul> |
| <b>Módulo 2 – Erros e incertezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade das previsões</li> <li>▪ Medidas de erro em previsões</li> <li>▪ Indicadores</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as diversas formas para se estimarem erros e incertezas em gestão da demanda;</li> <li>▪ calcular indicadores de erro;</li> <li>▪ analisar a qualidade das previsões por meio de indicadores.</li> </ul>  |
| <b>Módulo 3 – Modelos de séries temporais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Componentes da demanda</li> <li>▪ Modelos de médias móveis</li> <li>▪ Suavizações exponenciais</li> <li>▪ Ajustes de tendência e sazonalidade</li> <li>▪ Modelos de Holt-Winters</li> <li>▪ Outras técnicas de séries temporais</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender os principais métodos de séries temporais utilizados para a previsão de demanda;</li> <li>▪ realizar previsões de demanda com técnicas de séries temporais em planilhas eletrônicas;</li> <li>▪ analisar os resultados das previsões via séries temporais.</li> </ul>   |
| <b>Módulo 4 – Método causal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Variáveis explicativas</li> <li>▪ Análises de correlações</li> <li>▪ Regressões múltiplas</li> <li>▪ Qualidade dos modelos de regressão</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ utilizar modelos de regressão para prever a demanda de produtos e serviços;</li> <li>▪ realizar previsões de demanda com o método causal em planilhas eletrônicas;</li> <li>▪ analisar os resultados das previsões obtidos com os modelos baseados em regressões.</li> </ul>  |

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da cadeia de suprimentos**: estratégia, planejamento e operações. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2016
- MORETTIN, Pedro A.; TOLOI, Clélia M. C. **Análise de séries temporais**. São Paulo: Blucher, 2018.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- ALBRIGHT, S. Christian; WINSTON, Wayne L. **Business analytics**: data analysis & decision making. 7. ed. Boston, MA: Cengage Learning, 2019.
- BOWERSOX, Donald J. *et al.* **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração de cadeias de suprimentos e logística**: integração na era da indústria 4.0. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- HAMOUDIA, Mohsen; MAKRIDAKIS, Spyros; SPILIOTIS, Evangelos (Eds.). **Forecasting with artificial intelligence**: theory and applications. [S. l.]: Palgrave MacMillan, 2023.
- HYNDMAN, Rob J.; ATHANASOPOULOS, George. **Forecasting**: principles and practice. 3. ed. [S. l.]: OTexts, 2021.
- KRAJEWSKI, Lee J.; MALHOTRA, Manoj K.; RITZMAN, Larry P. **Administração de produção e operações**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- SOUSA, Alex Rodrigo dos Santos; SILVA, Cristiane da; SILVA, Juliane Silveira Freire da; OLIVEIRA, Rafaela Rodrigues. **Análise de séries temporais**. Porto Alegre: Sagah, 2021.
- VANDEPUT, Nicolas. **Data science for supply chain forecasting**. 2. ed. [S. l.]: De Gruyter, 2021.

| DISCIPLINA   | CARGA HORÁRIA |
|--|---------------|
| 15. <i>Procurement</i> e Desenvolvimento de Fornecedores | 24h/a         |

| ÁREA                  | SUBÁREA               |
|-----------------------|-----------------------|
| Estratégia e Negócios | Logística e Operações |

| COMPETÊNCIAS   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejar ações referentes a <i>procurement</i> e desenvolvimento de fornecedores;</li> <li>▪ estabelecer políticas e diretrizes abrangendo <i>procurement</i> e desenvolvimento de fornecedores;</li> <li>▪ avaliar os resultados obtidos em <i>procurement</i> e desenvolvimento de fornecedores.</li> </ul> |

| EMENTA  |
|---|
| Alternativas para o suprimento de insumos e serviços necessários às organizações. Visão estratégica do processo de compra: da requisição ao pagamento. <i>Strategic sourcing</i> : negociações globais e desenvolvimento de fornecedores. Formalização dos contratos de compra. Gestão e desenvolvimento de fornecedores de insumos e de serviços. Indicadores de desempenho. Ações colaborativas na cadeia de suprimento e parcerias com fornecedores. Gestão de ESG em <i>procurement</i> . |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA   |  |
|---|--|
| COMPETÊNCIA   | EMENTA   |
| ▪ Planejar ações referentes a <i>procurement</i> e desenvolvimento de fornecedores.                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ alternativas para o suprimento de insumos e serviços necessários às organizações;</li> <li>▪ visão estratégica do processo de compra: da requisição ao pagamento.</li> </ul>  |
| ▪ Estabelecer políticas e diretrizes abrangendo <i>procurement</i> e desenvolvimento de fornecedores. | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>strategic sourcing</i>: negociações globais e desenvolvimento de fornecedores;</li> <li>▪ formalização dos contratos de compra;</li> <li>▪ gestão e desenvolvimento de fornecedores de insumos e de serviços;</li> <li>▪ gestão de ESG em <i>procurement</i>.</li> </ul> |
| ▪ Avaliar os resultados obtidos em <i>procurement</i> e desenvolvimento de fornecedores.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ indicadores de desempenho;</li> <li>▪ ações colaborativas na cadeia de suprimento e parcerias com fornecedores.</li> </ul>  |

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO  |   |
|---|---|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO   | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM   |
| <b>Módulo 1 – Alternativas para o suprimento de insumos e serviços necessários às organizações</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Importância de <i>procurement</i> nas organizações</li> <li>Da globalização à desglobalização</li> <li>Tendências tecnológicas</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>descrever a importância do suprimento de insumos e de serviços para as organizações;</li> <li>demonstrar a gestão da cadeia de suprimentos e os seus respectivos benefícios;</li> <li>demonstrar o cenário macroeconômico atual, os seus respectivos impactos tributários e financeiros com base na demanda e na estratégia organizacional, visando prós e contras referentes à globalização e à desglobalização de produtos e serviços para as organizações;</li> <li>aplicar tecnologia em <i>procurement</i>, em linha com as novas tendências de mercado, buscando otimizações e produtividade em <i>procurement</i>.</li> </ul> |
| <b>Módulo 2 – Strategic sourcing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Análise <i>baseline</i></li> <li>Requisitos do negócio</li> <li>Análise mercado</li> <li>Seleção de fornecedores</li> <li>Desenvolvimento de fornecedores</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>demonstrar a metodologia de <i>strategic sourcing</i> e as suas respectivas recomendações de quando ela pode ser utilizada e aplicada;</li> <li>descrever os critérios de seleção e desenvolvimento de fornecedores via metodologia <i>strategic sourcing</i>.</li> </ul>  |
| <b>Módulo 3 – Gestão de fornecedores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciamento de fornecedores por meio de <i>Key Performance Indicators</i> (KPIs)</li> <li>Índice de Qualificação de Fornecedores (IQF)</li> <li>Indicadores de desempenho fornecedores</li> <li>Ações colaborativas na cadeia de suprimento e parcerias com fornecedores</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>explicar a importância do uso gerencial dos indicadores de desempenho de fornecedores, para suportar a gestão e a <i>performance</i> deles;</li> <li>associar a utilização do IQF na gestão de fornecedores;</li> <li>descrever as ações colaborativas entre clientes, parceiros e fornecedores em termos de produtos, processos, inovações, tendências, qualidade, produtividades e demais benefícios esperados.</li> </ul>   |
| <b>Módulo 4 – Formalização dos contratos de compra</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Modelos contratuais</li> <li>Principais cláusulas contratuais</li> <li>Importância e relevância do contrato</li> <li>Execução contratual, quando aplicável</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>demonstrar a importância de um contrato de compra para as organizações;</li> <li>justificar a importância e o papel da formalização contratual, das organizações com os seus parceiros;</li> <li>explorar os riscos contratuais ou as formalizações não contratuais;</li> </ul>  |

|   |   |
|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>executar um contrato de compra e venda, quando necessário, e possíveis impactos.</li> </ul>  |
| <b>Módulo 5 – Gestão de ESG em <i>procurement</i></b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>descrever sobre a gestão de riscos de fornecedores suportados pelos critérios de ESG, a fim de mitigar impactos e rupturas na prestação de serviços e produtos;</li> <li>demonstrar como as questões ambientais, sociais e de governança podem impactar decisões e demandas de <i>procurement</i> e <i>supply chain</i> nas organizações;</li> <li>demonstrar como as questões ambientais, sociais e de governança podem provocar possíveis impactos econômicos;</li> <li>estruturar e implementar os indicadores de desempenho de ESG em <i>procurement</i>.</li> </ul> |

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BIM, Cilene. **Strategic sourcing**: manual de aplicação da metodologia de compras estratégicas. 2. ed. Solução, 2016.
- GEORGINO, Mônica; ANDRADE, Guilherme Augusto Nery de. **Inteligência em suprimentos**: como fazer. São Paulo: SGuerra Design, 2022.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimento/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.
- BORGES, Marcio Cezarini; GEORGINO, Mônica. **Finanças para compras**: domine técnicas e ferramentas para melhores resultados em suprimentos. São Paulo: SGuerra Design/Um Livro, 2023.
- BOWERSOX, Donald J. *et al.* **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da cadeia de suprimentos**: estratégia, planejamento e operações. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2016.
- CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração de cadeias de suprimentos e logística**: integração na era da indústria 4.0. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- DIAS, Marco Aurélio Pereira. **Administração de materiais**: princípios, conceitos e gestão. 7. ed. Barueri: Atlas, 2023.
- DUZERT, Yann; SPINOLA, Ana Tereza. **Negociação e administração de conflitos**. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- MARTINS, Ricardo Silveira. **Gestão da logística e das redes de suprimentos**. 1. ed. Curitiba: Intersaber, 2019.

- MITSUTANI, Cláudio *et al.* (orgs.) **Compras estratégicas**: construa parcerias com fornecedores e gera valor para seus negócios. São Paulo: Saraiva, 2014.

| DISCIPLINA                              | CARGA HORÁRIA |
|---|---------------|
| 16. Gestão de Transporte e Distribuição | 24h/a         |

| ÁREA                  | SUBÁREA               |
|-----------------------|-----------------------|
| Estratégia e Negócios | Logística e Operações |

| COMPETÊNCIAS   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar o macroambiente de transporte e distribuição física no Brasil;</li> <li>▪ estruturar operações de transporte e distribuição física;</li> <li>▪ avaliar impactos de transporte e distribuição física na cadeia de suprimentos.</li> </ul> |

| EMENTA  |
|---|
| Operações de transporte e distribuição na logística integrada. Modais de transporte e a sua utilização competitiva de acordo com tipos de carga, distância e prazo. Panorama da infraestrutura de transportes no Brasil. Transportadores e operadores logísticos. Roteirização e gestão de frotas. Papel dos centros de distribuição. Indicadores de desempenho aplicáveis a transporte e distribuição. |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA  |  |
|--|--|
| COMPETÊNCIA  | EMENTA   |
| ▪ Analisar o macroambiente de transporte e distribuição física no Brasil.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ panorama da infraestrutura de transportes no Brasil;</li> <li>▪ transportadores e operadores logística.</li> </ul>  |
| ▪ Estruturar operações de transporte e distribuição física.                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ operações de transporte e distribuição na logística integrada;</li> <li>▪ modais de transporte e a sua utilização competitiva de acordo com tipos de carga, distância e prazo;</li> <li>▪ roteirização e gestão de frotas.</li> </ul> |
| ▪ Avaliar impactos de transporte e distribuição física na cadeia de suprimentos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ papel dos centros de distribuição;</li> <li>▪ indicadores de desempenho aplicáveis a transporte e distribuição.</li> </ul>  |

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO   |  |
|--|--|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO  | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM  |
| <b>Módulo 1 – Operações de transporte e distribuição na logística integrada</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atividade de transporte e geração de valor na logística</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>reconhecer o papel da atividade de transporte na logística integrada nas organizações;</li> <li>compreender como a atividade de transportes influencia a <i>performance</i> operacional e financeira.</li> </ul>  |
| <b>Módulo 2 – Modalidades de transportes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Características dos modais de transporte</li> <li>Modal rodoviário, ferroviário, hidroviário e aéreo</li> <li>Panorama da infraestrutura no Brasil</li> <li>Indicadores de desempenho em transporte</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>identificar as modalidades de transportes de acordo com tipos de carga, distância e prazo de entrega;</li> <li>compreender como se dá a escolha de modais de transporte;</li> <li>analisar vantagens e desvantagens de cada modal de transporte.</li> </ul> |
| <b>Módulo 3 – Centros de distribuição</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atividades do centro de distribuição</li> <li>Indicadores de desempenho de atividades de armazenagem ligadas à distribuição</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>conceituar centro de distribuição nas atividades de transporte;</li> <li>detalhar os processos do centro de distribuição ligadas às atividades de transporte.</li> </ul>  |
| <b>Módulo 4 – Operadores logísticos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos sobre o uso do operador logístico</li> <li>Seleção de operador logístico</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>diferenciar prestadores de serviço de armazenagem/transporte e operadores logísticos;</li> <li>analisar critérios para a contratação de transportadores e operadores logísticos.</li> </ul>   |
| <b>Módulo 5 – Roteirização e gestão de frotas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão de custos da frota</li> <li>Produtividade de frota</li> <li>Técnicas de roteirização</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>reconhecer técnicas de gestão de frota;</li> <li>simular alternativas de roteirização e os seus impactos em termos de controle de frotas.</li> </ul>  |

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- CAMPOS, Alexandre de; GOULART, Verci Douglas Garcia. **Logística de transporte: gestão estratégica no transporte de cargas.** São Paulo: Érika, 2018.
- PIGOZZO, Linomar. **Transporte e distribuição: operação e gerenciamento.** 2. ed. São Paulo: Érika, 2021 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimento/logística empresarial.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.
- BOWERSON, Donald J. *et al.* **Gestão logística da cadeia de suprimentos.** 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração de cadeias de suprimentos e logística: integração na era da indústria 4.0.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da cadeia de suprimentos:** estratégia, planejamento e operações. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2016.
- DIAS, Marco Aurélio Pereira. **Administração de materiais:** princípios, conceitos e gestão. 7. ed. Barueri: Atlas, 2023.
- MARTINS, Ricardo Silveira. **Gestão da logística e das redes de suprimentos.** 1. ed. Curitiba: Intersaber, 2019.
- MENDES, Giselly Santos; BARBOSA, Alessandro Quilles. **Roteirização de transportes.** Curitiba: Intersaber, 2022.
- NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição:** estratégia, operação e avaliação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- POZO, Hamilton. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:** uma introdução. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- TAVARES, Paulo Roberto. **Gerenciamento de transportes e abastecimento.** Londrina: Educacional, 2018.
- VALENTE, Amir M. *et al.* **Qualidade e produtividade nos transportes.** 2. ed. São Paulo: Cengage, 2016.
- VALENTE, Amir M. *et al.* **Gerenciamento de transporte e frotas.** 3. ed. São Paulo: Cengage, 2017.

| DISCIPLINA                                      | CARGA HORÁRIA |
|---|---------------|
| 17. Comércio Exterior e Logística Internacional | 24h/a         |

| ÁREA                  | SUBÁREA               |
|-----------------------|-----------------------|
| Estratégia e Negócios | Logística e Operações |

| COMPETÊNCIAS  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>estabelecer a relação da infraestrutura logística brasileira com a competitividade do Brasil no comércio exterior;</li> <li>estruturar operações de comércio exterior, levando-se em consideração os regimes aduaneiros especiais e os diversos agentes da cadeia logística;</li> <li>empregar o conhecimento sobre os diversos custos envolvidos nas operações de comércio exterior para avaliar alternativas para a sua otimização;</li> <li>demonstrar a importância da globalização e da logística internacional para a inserção dos países no comércio global.</li> </ul> |

| EMENTA  |
|---|
| Globalização e logística internacional. Estruturação de operações logísticas em projetos de exportação. Infraestrutura logística. Competitividade. Contratação de transporte internacional. Agentes da cadeia de distribuição física internacional. Custos logísticos nas operações de comércio exterior. |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA  |  |
|--|--|
| COMPETÊNCIA  | EMENTA   |
| ▪ Estabelecer a relação da infraestrutura logística brasileira com a competitividade do Brasil no comércio exterior.                               | ▪ infraestrutura logística;<br>▪ competitividade.  |
| ▪ Estruturar operações de comércio exterior, levando-se em consideração os regimes aduaneiros especiais e os diversos agentes da cadeia logística. | ▪ estruturação de operações logísticas em projetos de exportação;<br>▪ agentes da cadeia de distribuição física internacional. |
| ▪ Empregar o conhecimento sobre os diversos custos envolvidos nas operações de comércio exterior para avaliar alternativas para a sua otimização.  | ▪ custos logísticos nas operações de comércio exterior;<br>▪ contratação de transporte internacional.                          |
| ▪ Demonstrar a importância da globalização e da logística internacional para a inserção dos países no comércio global.                             | ▪ globalização e logística internacional.  |

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO   |  |
|--|--|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO  | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM  |
| <b>Módulo 1 – Globalização e logística internacional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Terceirização no contexto da globalização (<i>offshoring</i>)</li> <li>Práticas do <i>global sourcing</i></li> <li>Futuro das cadeias globais</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>conceituar terceirização dentro do comércio global (<i>offshoring</i>);</li> <li>compreender as práticas de <i>global sourcing</i> utilizadas pelas organizações;</li> <li>analisar o impacto da logística internacional no processo de globalização;</li> <li>analisar o futuro das cadeias globais;</li> <li>compreender o impacto das cadeias globais no desenvolvimento das nações e na redução da pobreza.</li> </ul>                      |
| <b>Módulo 2 – Comércio exterior e operações logísticas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estruturação de operações logísticas em projetos de exportação</li> <li>Acordo sobre facilitação do comércio</li> <li>Competitividade</li> <li>Regimes aduaneiros especiais</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>compreender como se estruturam operações logísticas em projetos de exportação;</li> <li>analisar o impacto do acordo de facilitação de comércio nas operações de comércio exterior;</li> <li>identificar os principais fatores que influenciam a competitividade do comércio exterior brasileiro;</li> <li>compreender o conceito e a aplicação dos principais regimes aduaneiros especiais nas operações de comércio internacional.</li> </ul> |
| <b>Módulo 3 – Contratação de transporte internacional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestrutura logística</li> <li>Agentes da cadeia de distribuição física internacional</li> <li>Seguro de transporte internacional</li> <li>Sistema portuário brasileiro</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>analisar o impacto da infraestrutura logística na contratação do transporte internacional;</li> <li>compreender o sistema portuário brasileiro e a sua conectividade com a hinterlândia;</li> <li>analisar a atuação dos agentes da cadeia de distribuição física internacional;</li> <li>analisar os impactos envolvidos na contratação de seguro de transporte internacional.</li> </ul>  |
| <b>Módulo 4 – Custos logísticos nas operações de comércio exterior</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Principais custos logísticos nas operações de comércio exterior</li> <li>Fatores que influenciam os custos na preparação das cargas para exportação</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>conceituar custos logísticos;</li> <li>compreender os principais custos logísticos de uma operação de comércio exterior: importação e exportação;</li> <li>analisar as modalidades <i>Full Container Load</i> (FCL) e <i>Less</i></li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
|  | <i>Container Load (LCL) e as suas implicações nos custos de uma importação.</i> |
|--|---|

### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- DAVID, Pierre. **Logística internacional**: gestão de operações de comércio internacional. São Paulo: Cengage Learning, 2018 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- LUDOVICO, Nelson. **Logística de transportes internacionais**. 3. ed. Jundiaí, SP: Paco e Littera, 2022.

### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BANCO MUNDIAL. **O comércio para o desenvolvimento na era das cadeias globais de valor**. [S. l.: s. n.], 2020.
- COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE (Cepal). **International trade outlook for Latin America and the Caribbean**: structural change and trends in global and regional trade: challenges and opportunities. [S. l.]: Eclac, 2023.
- GEREFFI, Gary; LEE, Joonkoo. Why the world suddenly cares about global supply chains. **Journal of Supply Chain Management**, [S. l.], v. 48, n. 3, 2012.
- LUDOVICO, Nelson. **Como preparar uma empresa para o comércio exterior**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.
- LUDOVICO, Nelson. **Logística internacional**: um enfoque em comércio exterior. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.
- NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- PIRES, Jovelino de Gomes. **A logística no comércio exterior brasileiro**. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2019.
- ROBLES, Léo Tadeu. **Logística internacional**: uma abordagem para a integração de negócios. Curitiba: Intersaber, 2016.
- ROJAS, Pablo R. A. **Introdução à logística portuária e noções de comércio exterior**. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- SCHWAB, Klaus; ZAHIDI, Saadia. **The global competitiveness report**: how countries are performing on the road to recovery. [S. l.]: World Economic Forum, 2020.
- SEGRE, German (org.) **Manual prático de comércio exterior**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- SOUZA, José M. **Logística internacional e operações globais**. São Paulo: Senac, 2019.
- SULTAN, Tarek. **5 ways the Covid-19 pandemic has changed the supply chain**. *In*: THE Davos Agenda. [S. l.]: World Economic Forum, 2022.

| DISCIPLINA             | CARGA HORÁRIA |
|------------------------|---------------|
| 18. Gestão de Estoques | 24h/a         |

| ÁREA                  | SUBÁREA               |
|-----------------------|-----------------------|
| Estratégia e Negócios | Logística e Operações |

| COMPETÊNCIAS   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ selecionar os modelos de gestão de estoques adequados, de acordo com os objetivos estratégicos e os impactos na operação da cadeia de suprimentos;</li> <li>▪ aplicar técnicas de otimização do estoque cíclico para potencializar as economias de escala;</li> <li>▪ aplicar técnicas de otimização do estoque de segurança para alcançar os níveis de serviço esperados;</li> <li>▪ utilizar ferramentas de gestão adequadas para a tomada de decisão sobre estoque em trânsito e sobre agregação de estoques.</li> </ul> |

| EMENTA   |
|--|
| <p>Função dos estoques. Filosofia <i>Just in Time</i> (JIT). Custos envolvidos com os estoques: fixos e variáveis. Economias de escala. Estoque cíclico. Impacto da incerteza da demanda e dos suprimentos. Nível de serviço e taxa de atendimento. Estoque de segurança. Modelos de otimização. Políticas de revisão de estoque: contínua e periódica. Papel dos centros de distribuição. Estoques centralizados <i>versus</i> descentralizados. Estoque em trânsito.</p> |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA   |  |
|---|--|
| COMPETÊNCIA   | EMENTA   |
| ▪ Selecionar os modelos de gestão de estoques adequados de acordo com os objetivos estratégicos e os impactos na operação da cadeia de suprimentos. | ▪ função dos estoques;<br>▪ filosofia JIT.   |
| ▪ Aplicar técnicas de otimização do estoque cíclico com o objetivo de potencializar as economias de escala.   | ▪ custos envolvidos com os estoques: fixos e variáveis;<br>▪ economias de escala;<br>▪ estoque cíclico.  |
| ▪ Aplicar técnicas de otimização do estoque de segurança com o objetivo de alcançar os níveis de serviço adequados.                                 | ▪ impacto da incerteza da demanda e dos suprimentos;<br>▪ nível de serviço e taxa de atendimento;<br>▪ estoque de segurança;<br>▪ modelos de otimização;<br>▪ políticas de revisão de estoque: contínua e periódica. |

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizar ferramentas de gestão adequadas para a tomada de decisão sobre estoque em trânsito e sobre agregação de estoques.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>papel dos centros de distribuição;</li> <li>estoques centralizados <i>versus</i> descentralizados;</li> <li>estoque em trânsito.</li> </ul> |
|--|--|

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO  |   |
|---|---|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO   | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM   |
| <b>Módulo 1 – Papel dos estoques na cadeia de suprimentos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Função dos estoques</li> <li>Conceito ABC</li> <li>Filosofia JIT</li> <li>Impacto dos estoques na competitividade</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>compreender os principais fundamentos e os modelos relacionados à gestão de estoques;</li> <li>compreender as alternativas propostas pela filosofia JIT;</li> <li>reconhecer a relevância dos estoques para os resultados das organizações.</li> </ul>   |
| <b>Módulo 2 – Gestão de estoques e economias de escala</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Custos envolvidos com os estoques: fixos e variáveis</li> <li>Economias de escala</li> <li>Estoque cíclico</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>compreender o papel do estoque na gestão das economias de escala;</li> <li>desenvolver modelos de tomada de decisão considerando o <i>trade-off</i> entre custos fixos e variáveis;</li> <li>otimizar estoques e custos em problemas empresariais reais.</li> </ul>  |
| <b>Módulo 3 – Gestão de estoques e incertezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto da incerteza da demanda e dos suprimentos</li> <li>Nível de serviço e taxa de atendimento</li> <li>Estoque de segurança</li> <li>Modelos de otimização</li> <li>Políticas de revisão de estoque: contínua e periódica</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>compreender o papel do estoque na gestão das incertezas da cadeia de suprimentos;</li> <li>desenvolver modelos de tomada de decisão considerando o <i>trade-off</i> entre o nível de serviço pretendido e o nível de estoque de segurança;</li> <li>otimizar estoques e riscos em problemas empresariais reais.</li> </ul> |
| <b>Módulo 4 – Agregação de estoque e estoque em trânsito</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Papel dos centros de distribuição na gestão de estoque</li> <li>Estoques centralizados <i>versus</i> descentralizados</li> <li>Estoque em trânsito</li> <li><i>Trade-off</i> entre transporte e estoque</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>compreender as variáveis afetadas e o impacto provocado pela agregação de estoques;</li> <li>reconhecer a relevância do estoque em trânsito para a gestão logística;</li> <li>utilizar técnicas analíticas para obter soluções ótimas em problemas integrados de estoque.</li> </ul>                                       |

**BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração de cadeias de suprimentos e logística: integração na era da indústria 4.0.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da cadeia de suprimentos:** estratégia, planejamento e operações. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2016.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimento/logística empresarial.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BOWERSOX, Donald J. *et al.* **Gestão logística da cadeia de suprimentos.** 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- DIAS, Marco Aurélio Pereira. **Administração de materiais:** princípios, conceitos e gestão. 7. ed. Barueri: Atlas, 2023.
- KRAJEWSKI, Lee J.; MALHOTRA, Manoj K.; RITZMAN, Larry P. **Administração de produção e operações.** 11. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- POZO, Hamilton. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:** uma introdução. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- SILVER, Edward A.; PYKE, David F.; THOMAS, Douglas J. **Inventory and production management in supply chains.** 4. ed. [S. l.]: CRC Press, 2021.
- VANDEPUT, Nicolas. **Inventory optimization:** models and simulations. [S. l.]: De Gruyter, 2020.