



# MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA E ECONÔMICA DE NEGÓCIOS

**ESPECIALIZAÇÃO**

MBA Semipresencial (*Blended*)



**NOME DO CURSO****MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios****CARGA HORÁRIA****480h/a****ESCOLA CERTIFICADORA****Escola de Economia de São Paulo (FGV EESP)****CÓDIGO DO CURSO****BMBAGEEN\_25\_03****CÓDIGO DO CURRÍCULO****BMBAGEEN\_25\_03-2****MODELO****Modularizado****JUSTIFICATIVA DA OFERTA**

Vivemos em um ambiente de negócios cujas mudanças ocorrem de forma cada vez mais acelerada e cujos agentes são cada vez mais complexos. É preciso, portanto, entender a importância de cada um desses agentes bem como os seus impactos nos negócios, pois, mais do que nunca, os empreendimentos são influenciados por razões econômicas, sociais, políticas, ambientais, sanitárias e mercadológicas. Para a gestão, os desafios aumentaram. Sendo assim, é fundamental aprender continuamente. Aprender a desenvolver uma visão sistêmica, a traçar estratégias e a liderar pessoas em ambientes ultracompetitivos. A dinâmica dos negócios também está mudando para ambientes mais colaborativos, mais descentralizados e mais incertos.

**DESCRIÇÃO DO CURSO**

O **MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios** tem por missão desenvolver uma visão global e sistêmica das atividades empresariais bem como formar profissionais que ocupam cargos executivos e pessoas empreendedoras que saibam como criar valor para a sua empresa.

O objetivo principal do curso é preparar estudantes para assumirem posições de destaque na direção das empresas e liderarem o seu próprio negócio. Para isso, o curso busca motivar as pessoas participantes a serem protagonistas, liderando pelo exemplo, respeitando e valorizando a diversidade e o meio ambiente, buscando criar uma sociedade mais justa e com mais oportunidades para o desenvolvimento social.

## COMPETÊNCIAS DO CURSO

O programa do **MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios** visa especializar profissionais com competências mais complexas, isto é, com um conjunto de conhecimentos, habilidades e valores exigidos pelo mercado de trabalho.

São competências a serem desenvolvidas ao longo do curso:

- identificar, implantar e utilizar tecnologias para aumentar a eficiência operacional e conquistar mercados;
- identificar oportunidades de novos negócios, construindo modelos de negócio inovadores;
- aplicar habilidades comportamentais e de relacionamento;
- propor e implementar estratégias geradoras de valor para a empresa, com base na visão sistêmica sobre redes empresariais e na análise do ambiente de negócios;
- analisar e decidir sobre o uso mais eficiente dos recursos da empresa, de modo a maximizar a criação de lucro para acionistas e os benefícios para a sociedade.

## PÚBLICO-ALVO

O **MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios** é recomendado a pessoas que desempenham a atividade empresária; ocupam cargos executivos; prestam consultorias; ou empreendem, com graduação em qualquer área de conhecimento.

## PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

- tempo mínimo de conclusão de graduação: cinco anos;
- tempo mínimo de experiência profissional: cinco anos.

Maior experiência profissional pode reduzir a necessidade do tempo mínimo de formação.

A matrícula neste curso pode requerer como pré-requisitos de formação e de experiência profissional tempos mínimos superiores aos indicados. Consulte-nos para obter mais detalhes

## 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:

- aulas remotas, mediadas por ferramentas de videoconferência e planejadas sob a égide das metodologias ativas, com a aplicação de diferentes estratégias de aprendizagem;
- 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.

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.

As atividades práticas são desenvolvidas com o apoio de estudos de caso, jogos de negócios e situações que permitem a estudantes a simulação da vivência de experiências desafiadoras, encorajando a aplicação do seu conhecimento à resolução dos desafios propostos.

## AVALIAÇÃO

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

As avaliações construídas por docentes 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 estudantes quanto à prática dos conceitos, a fim de capacitar a tomada das melhores decisões em cargos executivos.

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

### MÓDULO: ESTRATÉGIAS E MERCADOS

	DISCIPLINAS	CÓDIGO	CARGA HORÁRIA
1.	<a href="#">Análise de Cenários Macroeconômicos</a>	B_M_ACM_25-24	24h/a
2.	<a href="#">Microeconomia e Megatendências</a>	B_M_MM_25-24	24h/a
3.	<a href="#">Estratégias para o Crescimento da Empresa</a>	B_M_ECE_25-24	24h/a
4.	<a href="#">Estratégias de Marketing e Mídias Sociais</a>	B_M_EMMS_25-24	24h/a
5.	<a href="#">Tópicos Especiais em Estratégias e Mercados</a>	B_M_TEEM_25-24	24h/a

<b>MÓDULO: CORPORATE FINANCE</b>			
	<b>DISCIPLINAS</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
1.	<a href="#">Análise das Demonstrações Financeiras</a>	B_M_ADF_25-24	24h/a
2.	<a href="#">Análise de Projetos de Investimento</a>	B_M_API_25-24	24h/a
3.	<a href="#">Valuation de Empresas</a>	B_M_VE_25-24	24h/a
4.	<a href="#">Análise de Custos e Formação Estratégica de Preços</a>	B_M_ACFEP_25-24	24h/a
5.	<a href="#">Tópicos Especiais em Corporate Finance</a>	B_M_TECFIN_25-24	24h/a

<b>MÓDULO: INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL</b>			
	<b>DISCIPLINAS</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
1.	<a href="#">Negócios Sustentáveis</a>	B_M_NS_25-24	24h/a
2.	<a href="#">Inteligência Artificial Aplicada aos Negócios</a>	B_M_IAAN_25-24	24h/a
3.	<a href="#">Estratégias de Negócios Digitais</a>	B_M_END_25-24	24h/a
4.	<a href="#">Empreendedorismo, Inovação e Criatividade</a>	B_M_EIC_25-24	24h/a
5.	<a href="#">Tópicos Especiais em Inovação e Transformação Digital</a>	B_M_TEITD_25-24	24h/a

<b>MÓDULO: NEGÓCIOS E LIDERANÇA</b>			
	<b>DISCIPLINAS</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
1.	<a href="#">Internacionalização de Empresas</a>	B_M_IEMP_24-24_E	24h/a
2.	<a href="#">Comunicação Interpessoal e Influência</a>	B_M_CII_25-24	24h/a
3.	<a href="#">Liderança e Construção de Equipes de Alto Desempenho</a>	B_M_LCEAD_25-24	24h/a
4.	<a href="#">Gestão da Cadeia de Valor</a>	B_M_GCV_25-24	24h/a
5.	<a href="#">Tópicos Especiais em Negócios e Liderança</a>	B_M_TENLID_25-24	24h/a

#### **PRÉ-REQUISITOS DE DISCIPLINAS**

Não há pré-requisitos.

### Detalhamento do Módulo: Estratégias e Mercados

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
.1. Análise de Cenários Macroeconômicos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Economia

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar o potencial impacto das principais variáveis macroeconômicas nos mercados;</li> <li>▪ avaliar o potencial impacto da política macroeconômica nas empresas e no ambiente de negócios;</li> <li>▪ avaliar o papel da política macroeconômica nos desdobramentos dos eventos econômicos de reconhecida relevância histórica;</li> <li>▪ interpretar as mudanças cíclicas no ambiente macroeconômico.</li> </ul>

EMENTA
<p>Produto Interno Bruto (PIB) e mensuração da atividade econômica. Inflação e índice de preços. Moeda, sistema financeiro e taxa de juros. Taxa de câmbio e balanço de pagamentos. Gasto do governo e dívida pública. Condução da política macroeconômica e os seus efeitos sobre a economia. Cenários macroeconômicos e os seus impactos sobre os negócios. Avaliação da conjuntura atual com base em indicadores econômicos.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliar o potencial impacto das principais variáveis macroeconômicas nos mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PIB, inflação, taxa de juros, taxa de câmbio e gasto do governo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliar o potencial impacto da política macroeconômica nas empresas e no ambiente de negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ condução da política macroeconômica e os seus efeitos sobre a economia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliar o papel da política macroeconômica nos desdobramentos dos eventos econômicos de reconhecida relevância histórica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cenários macroeconômicos e os seus impactos sobre os negócios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interpretar as mudanças cíclicas no ambiente macroeconômico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliação da conjuntura atual com base em indicadores econômicos.</li> </ul>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
<b>Módulo 1 – PIB e mensuração da atividade econômica</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fluxo circular produto-renda</li> <li>▪ PIB na ótica da produção e na ótica da demanda</li> <li>▪ PIB potencial e ciclo econômico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a utilidade de se medir a atividade econômica.</li> </ul>
<b>Módulo 2 – Inflação</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Principais indicadores</li> <li>▪ Inflação como fenômeno monetário</li> <li>▪ Inflação de demanda</li> <li>▪ Inflação estrutural</li> <li>▪ Inflação de custos</li> <li>▪ Inflação inercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer os principais indicadores de medição da alta geral de preços;</li> <li>▪ identificar as potenciais fontes do processo inflacionário.</li> </ul>
<b>Módulo 3 – Política fiscal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orçamento público</li> <li>▪ Dívida pública</li> <li>▪ Alcance e limites da política fiscal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer os principais conceitos relacionados ao orçamento público;</li> <li>▪ caracterizar desafios e riscos associados à política fiscal.</li> </ul>
<b>Módulo 4 – Política monetária</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinantes da taxa de juros</li> <li>▪ Instrumentos de política monetária</li> <li>▪ Regime de metas de inflação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conhecer os fatores responsáveis pela determinação da taxa de juros;</li> <li>▪ identificar as ferramentas de política monetária, de acordo com os seus efeitos.</li> </ul>
<b>Módulo 5 – Política cambial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinantes da taxa de câmbio</li> <li>▪ Balanço de pagamentos</li> <li>▪ Regimes cambiais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os fatores presentes na definição da taxa de câmbio;</li> <li>▪ caracterizar as formas de intervenção do governo na definição da taxa de câmbio.</li> </ul>
<b>Módulo 6 – Análise de cenários</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cenários econômicos e impactos sobre os negócios</li> <li>▪ Cenários e política macroeconômica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ examinar, a partir de uma perspectiva histórica, a condução da política macroeconômica e o seu impacto sobre a economia;</li> <li>▪ relacionar alterações nos cenários macroeconômicos e mudanças no ambiente empresarial.</li> </ul>

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ GONÇALVES, Robson Ribeiro; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert; TORRES, Alexandre Pavan; ZYGIELSZYPER, Nora Raquel. <b>Cenários econômicos e tendências</b>. Rio de Janeiro: FGV, 2019 (Disponível em <b>Meus e-books</b>, acessível pelo ECLASS FGV).</li> <li>▪ MANKIWI, N. Gregory. <b>Macroeconomia</b>. 10. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2024 (Disponível em <b>Minha Biblioteca</b>, acessível a partir do ECLASS FGV).</li> </ul>

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- BLANCHARD, Olivier. **Macroeconomia**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- GIAMBIAGI, Fabio *et al.* **Economia brasileira contemporânea**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
2. Microeconomia e Megatendências	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Economia

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar uma visão analítica acerca do funcionamento das empresas e dos mercados;</li> <li>▪ aplicar os princípios de microeconomia em setores inovadores, como tecnologia, energia renovável, ativos digitais, carros elétricos e <i>e-commerce</i>;</li> <li>▪ avaliar problemas econômicos complexos em setores inovadores;</li> <li>▪ identificar e analisar os principais aspectos que envolvem a concorrência empresarial nos mercados de ponta;</li> <li>▪ identificar tendências emergentes e a sua importância nos mercados globais.</li> </ul>

EMENTA
Fundamentos de microeconomia: teoria clássica e moderna. Oferta e demanda de mercado na ótica dos setores inovadores. Estruturas de mercado: concorrência perfeita, oligopólio e monopólio. Custos e governança. Falhas de mercado e regulação. Inovação e o seu impacto sobre as estruturas de mercado. Microeconomia dos setores de ponta. Tendências setoriais e cadeias produtivas globais.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicar uma visão analítica acerca do funcionamento das empresas e dos mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fundamentos de microeconomia: teoria clássica e moderna;</li> <li>▪ oferta e demanda de mercado na ótica dos setores inovadores;</li> <li>▪ custos e governança.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicar os princípios de microeconomia em setores inovadores, como tecnologia, energia renovável, ativos digitais, carros elétricos e <i>e-commerce</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ microeconomia dos setores de ponta;</li> <li>▪ inovação e o seu impacto sobre as estruturas de mercado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliar problemas econômicos complexos em setores inovadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ falhas de mercado e regulação.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar e analisar os principais aspectos que envolvem a concorrência empresarial nos mercados de ponta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estruturas de mercado: concorrência perfeita, oligopólio e monopólio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar tendências emergentes e a sua importância nos mercados globais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tendências setoriais e cadeias produtivas globais.</li> </ul>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
<p><b>Módulo 1 – Teoria microeconômica clássica e as suas aplicações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lei de oferta e demanda: elasticidade-preço           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como a mudança de preços afeta a oferta e a demanda custos: economia de escala e impacto sobre a competitividade das empresas</li> </ul> </li> <li>▪ Estruturas de mercado: concorrência e concentração de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender os principais conceitos microeconômicos e a sua aplicação no mundo dos negócios;</li> <li>▪ compreender os principais conceitos relacionados à busca das empresas na corrida por maior competitividade.</li> </ul>
<p><b>Módulo 2 – Teoria dos custos de transação e as suas aplicações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Custos de transação e estruturas de governança</li> <li>▪ Falhas de mercado e externalidades</li> <li>▪ Assimetria de informações</li> <li>▪ Regulação da concorrência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender as abordagens microeconômicas mais recentes sobre processo concorrencial;</li> <li>▪ identificar os principais dispositivos de regulação concorrencial.</li> </ul>
<p><b>Módulo 3 – Abordagem evolucionista e as suas aplicações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inovação e mudança nas estruturas de mercado</li> <li>▪ Processo de inovação e de adaptação: fontes do processo inovativo</li> <li>▪ Papel das instituições e das alianças estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar o papel da inovação na redefinição das estruturas de mercado;</li> <li>▪ identificar as fontes do processo inovativo;</li> <li>▪ analisar o papel das instituições no processo de geração de inovações.</li> </ul>
<p><b>Módulo 4 – Análise de setores emergentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nova geopolítica e realocização das cadeias produtivas globais;</li> <li>▪ Mercado automotivo e novos <i>players</i></li> <li>▪ Transição energética</li> <li>▪ Transição digital</li> <li>▪ <i>E-commerce</i></li> <li>▪ Novos temas no agronegócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ examinar condições de operação e de concorrência nos setores inovadores;</li> <li>▪ examinar oportunidades e riscos relacionados à reconfiguração das cadeias globais de suprimentos.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MANKIW, N. G. **Introdução à economia**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2019 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- PINDYCK, R.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

 1. *Fintechs*

- COLOMBO, José Eduardo Moreira; GOULART, Jonas de Medeiros; SILVA, Solange Maria da; ESTEVES, Paulo Cesar Leite. Fintechs como agentes de inovação no setor financeiro nacional. **Revista Cuadernos de Educación**, Málaga, v. 16, n. 13, 2024. Disponível em: <https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/6998>. Acesso em: 8 ago. 2025.
- FINTECHS brasileiras apostam em expansão controlada e tecnologias disruptivas para crescimento sustentável. **PwC Brasil**, São Paulo, 23 set. 2024. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/release/fintechs-brasileiras-apostam-em-expansao-controlada-e-tecnologias-disruptivas-para-crescimento-sustentavel.html>. Acesso em: 8 ago. 2025.

## 2. Relocalização de cadeias produtivas

- BRASIL. Ministério da Fazenda (MF). **Resiliência em cadeias de valor**. Brasília: MF, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/conjuntura-economica/estudos-economicos/2024/relatorio-resiliencia-em-cadeias-de-valor.pdf>. Acesso em: 8 ago. 2025.
- ESQUIVEL, Gerardo. Friendshoring: oportunidade para América Latina. **El País**, Ciudad de México, 4 nov. 2024. Disponível em: <https://elpais.com/mexico/opinion/2024-11-04/friendshoring-oportunidad-para-america-latina.html>. Acesso em: 8 ago. 2025.

## 3. Transição energética

- ARAÚJO, Érika. Brasil atrai investimentos bilionários para transição energética e busca protagonismo na COP30. **Canal Solar**, Campinas, 2 abr. 2025. Disponível em: <https://canalsolar.com.br/brasil-investimentos-bilionarios-transicao-energetica-cop30>. Acesso em: 8 ago. 2025.
- JANNUZZI, Gilberto de Martino. Transição energética no Brasil: desafios e oportunidades para pesquisa, desenvolvimento e inovação. **Revista Ciência & Cultura**, São Paulo, 22 ago. 2024. Disponível em: <https://revistacienciaecultura.org.br/?artigos=transicao-energetica-no-brasil>. Acesso em: 8 ago. 2025.

## 4. Veículos elétricos

- CIEPLINSKI, André. Evolução recente do mercado brasileiro de veículos leves: a chegada de elétricos e híbridos (2021-2024). **ICCT**, Brasília, 2024. Disponível em: <https://theicct.org/publication/evolucao-recente-do-mercado-brasileiro-de-veiculos-leves-a-chegada-de-eletricos-e-hibridos-2021-2024-dec24>. Acesso em: 8 ago. 2025.
- ELETRIFICADOS superam previsões, passam de 170 mil e batem todos os recordes em 2024. **ABVE**, São Paulo, 6 jan. 2025. Disponível em: <https://abve.org.br/eletrificados-superam-previsoes-passam-de-170-mil-e-batem-todos-os-recordes-em-2024>. Acesso em: 8 ago. 2025.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
3. Estratégias para o Crescimento da Empresa	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ construir uma visão estratégica sobre os negócios;</li> <li>▪ analisar estratégias aplicadas para o crescimento das empresas;</li> <li>▪ aplicar e gerenciar indicadores de desempenho estratégico.</li> </ul>

EMENTA
<p>Evolução da estratégia empresarial. Principais pensadores da estratégia. Estratégia aplicada aos negócios: manutenção de <i>market share</i>. Criação de barreiras de entrada. Aumento de <i>market share</i>. Lançamento de novos produtos e novos serviços. <i>Scale-up</i>. Internacionalização da empresa ou do negócio. Aquisições (M&amp;A). Alianças estratégicas. Inovação em produtos e serviços. Inovação no modelo de negócio. Empresas exponenciais. Desenvolvimento e gerenciamento dos indicadores de desempenho estratégico. Objetivos, metas e <i>Objectives and Key Results</i> (OKRs).</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construir uma visão estratégica sobre os negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ evolução da estratégia empresarial;</li> <li>▪ principais pensadores da estratégia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analisar estratégias aplicadas para o crescimento das empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ manutenção de <i>market share</i>;</li> <li>▪ criação de barreiras de entrada;</li> <li>▪ aumento de <i>market share</i>;</li> <li>▪ lançamento de novos produtos e novos serviços;</li> <li>▪ <i>scale-up</i>;</li> <li>▪ internacionalização da empresa ou do negócio;</li> <li>▪ aquisições;</li> <li>▪ alianças estratégicas;</li> <li>▪ inovação em produtos e serviços;</li> <li>▪ inovação no modelo de negócio;</li> <li>▪ empresas exponenciais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicar e gerenciar indicadores de desempenho estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ desenvolvimento e gerenciamento dos indicadores de desempenho;</li> <li>▪ objetivos, metas e OKRs.</li> </ul>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
<p><b>Módulo 1 – Visão estratégica sobre os negócios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evolução da estratégia empresarial</li> <li>▪ Principais pensadores da estratégia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender a evolução do pensamento estratégico aplicado ao mundo dos negócios;</li> <li>▪ conhecer os principais pensadores da estratégia empresarial e as suas propostas.</li> </ul>
<p><b>Módulo 2 – Estratégia aplicada aos negócios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estratégia aplicada aos negócios: manutenção de <i>market share</i></li> <li>▪ Criação de barreiras de entrada</li> <li>▪ Aumento de <i>market share</i></li> <li>▪ Lançamento de novos produtos e novos serviços</li> <li>▪ <i>Scale-up</i></li> <li>▪ Internacionalização da empresa ou do negócio</li> <li>▪ Aquisições (M&amp;A)</li> <li>▪ Alianças estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as estratégias aplicadas para atingir objetivos de crescimento das empresas.</li> </ul>
<p><b>Módulo 3 – Aplicação e gerenciamento de indicadores de desempenho estratégico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivos</li> <li>▪ Metas</li> <li>▪ OKRs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os principais indicadores de desempenho;</li> <li>▪ aplicar os principais indicadores de desempenho.</li> </ul>

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CHIAVENATO. <b>Planejamento estratégico</b>: da intenção aos resultados. 5. ed. São Paulo: Atlas 2023 (Disponível em <b>Minha Biblioteca</b>, acessível a partir do ECLASS FGV).</li> <li>▪ HERRERO FILHO, Emílio. <b>Os OKRs e as métricas exponenciais</b>: a gestão ágil da estratégia na era digital. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021 (Disponível em <b>Minha Biblioteca</b>, acessível a partir do ECLASS FGV).</li> <li>▪ OLIVEIRA, Djalma Pinho. <b>Planejamento estratégico</b>: conceitos-metodologia-práticas. 35. ed. São Paulo: Atlas, 2023 (Disponível em <b>Minha Biblioteca</b>, acessível a partir do ECLASS FGV).</li> </ul>

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MORRISON, Edward. <b>O fazer estratégico</b>: dez habilidades para maior agilidade e alta eficácia. São Paulo: Cultrix, 2025.</li> <li>▪ WATKINS, Michael D. <b>As seis disciplinas do pensamento estratégico</b>: um guia para liderança do futuro. São Paulo: Objetiva, 2024.</li> </ul>

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
4. Estratégias de Marketing e Mídias Sociais	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e vendas	Marketing

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ comparar as ações do marketing tradicional com as do marketing voltado para o ambiente digital;</li> <li>▪ avaliar a viabilidade da utilização de estratégias e táticas de marketing tradicionais, mistas ou digitais;</li> <li>▪ desenvolver um plano de ação;</li> <li>▪ avaliar o resultado obtido;</li> <li>▪ analisar o cenário futuro mais provável.</li> </ul>

EMENTA
Marketing tradicional, marketing digital e as suas métricas. Comportamento do consumidor e do consumidor digital. Estratégias de marketing e de marketing em mídias sociais. Conteúdo e publicidade para mídias sociais. Métricas e análise de desempenho. Tendências em marketing digital.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comparar as ações do marketing tradicional com as do marketing voltado para o ambiente digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ marketing tradicional, marketing digital e as suas métricas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliar a viabilidade da utilização de estratégias e táticas de marketing tradicionais, mistas ou digitais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ comportamento do consumidor e do consumidor digital.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolver um plano de ação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estratégias de marketing e de marketing em mídias sociais;</li> <li>▪ conteúdo e publicidade para mídias sociais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliar o resultado obtido.</li> <li>▪ Analisar o cenário futuro mais provável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ métricas e análise de desempenho;</li> <li>▪ tendências em marketing digital.</li> </ul>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
<b>Módulo 1 – Introdução ao marketing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fundamentos universais em marketing</li> <li>▪ Marketing tradicional</li> <li>▪ Marketing digital e redes sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar os fundamentos do marketing.</li> </ul>
<b>Módulo 2 – Consumidor digital</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comportamento</li> <li>▪ Dados e métricas para conhecer o público-alvo</li> <li>▪ Posicionamento no marketing digital: personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ traçar o perfil do consumidor desejável;</li> <li>▪ desenvolver uma proposta que interesse ao público-alvo.</li> </ul>
<b>Módulo 3 – Estratégias de marketing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propostas de estratégias de marketing e de marketing digital</li> <li>▪ Desenvolvimento de conteúdo para mídia tradicional e mídia digital</li> <li>▪ Estratégias de comunicação e engajamento</li> <li>▪ Desenvolvimento de calendários de conteúdo</li> <li>▪ Estratégias de <i>Search Engine Optimization</i> (SEO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ traçar estratégias de marketing e de marketing digital;</li> <li>▪ desenvolver conteúdo;</li> <li>▪ engajar o público-alvo;</li> <li>▪ definir datas estratégicas;</li> <li>▪ otimizar o esforço de comunicação.</li> </ul>
<b>Módulo 4 – Métricas, análises e decisões</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Segmentação e direcionamento de público</li> <li>▪ Métricas para avaliar o desempenho das ações</li> <li>▪ Ferramentas para análise de dados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ definir o público-alvo;</li> <li>▪ acompanhar e avaliar o desempenho das ações;</li> <li>▪ propor ajustes necessários.</li> </ul>

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ GABRIEL, M.; KISO, R. <b>Marketing na era digital</b>: conceitos, plataformas e estratégias. 3. ed. São Paulo: GEN Atlas, 2025 (Disponível em <b>Minha Biblioteca</b>, acessível a partir do ECLASS FGV).</li> <li>▪ TREVISAN, N.; ROCHA, M. <b>Marketing nas mídias sociais</b>. São Paulo: Grupo GEN, 2020 (Disponível em <b>Minha Biblioteca</b>, acessível a partir do ECLASS FGV).</li> </ul>

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CARVALHO, Nino. <b>Metodologia PEMD</b>: planejamento estratégico de marketing na era digital. São Paulo: DVS, 2023.</li> <li>▪ KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. <b>Marketing 5.0</b>: tecnologia para a humanidade. São Paulo: Sextante, 2021.</li> <li>▪ KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. <b>Marketing 6.0</b>: o futuro é imersivo. São Paulo: Sextante, 2025.</li> </ul>

<b>DISCIPLINA</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
5. Tópicos Especiais em Estratégias e Mercados	24h/a

<b>ÁREA</b>	<b>SUBÁREA</b>
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

<b>DESCRIÇÃO</b>
A disciplina abordará tópicos especiais sobre o tema estratégias e mercados.

**Detalhamento do Módulo: *Corporate Finance***

<b>DISCIPLINA</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
1. Análise das Demonstrações Financeiras	24h/a

<b>ÁREA</b>	<b>SUBÁREA</b>
Economia e Finanças	Finanças

<b>COMPETÊNCIA</b>
<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 a melhoria da tomada de decisão em relação ao futuro: determinação de investimentos, projeção de orçamentos, redução de riscos, etc.</li> </ul>

<b>EMENTA</b>
<p>Sistema de informação contábil. Relatórios relevantes para a 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>

<b>RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA</b>	
<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>EMENTA</b>
<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 e</li> <li>▪ relatórios relevantes para gestão: BP, DRE, FCX e DMPL.</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 a 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> </ul>

<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO</b>	
<b>TÓPICOS DO CONTEÚDO</b>	<b>OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM</b>
<p><b>Módulo 1 – Sistema de informação contábil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Origem da contabilidade</li> <li>▪ Usuários das informações contábeis</li> <li>▪ Informação contábil</li> <li>▪ Objetivos da contabilidade</li> <li>▪ Contabilidade financeira e contabilidade gerencial</li> <li>▪ Estrutura conceitual para a 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 a apresentação das demonstrações financeiras.</li> </ul>
<p><b>Módulo 2 – Estrutura das demonstrações contábeis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demonstrações contábeis de propósito geral</li> <li>▪ Balanço patrimonial</li> <li>▪ Demonstração do resultado do exercício</li> <li>▪ Demonstração dos fluxos de caixa</li> <li>▪ 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>
<p><b>Módulo 3 – Elaboração das demonstrações contábeis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Método das partidas dobradas</li> <li>▪ Regime de caixa e regime de competência</li> <li>▪ 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: BP, DRE, FCX e DMPL.</li> </ul>
<p><b>Módulo 4 – Análise econômico-financeira</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivos da análise econômico-financeira</li> <li>▪ Análise vertical</li> <li>▪ Análise horizontal</li> <li>▪ Análise por indicadores de desempenho</li> <li>▪ 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**

- MARTINS, Eliseu; MIRANDA, Gilberto José; DINIZ, Josedilton Alves. **Análise didática das demonstrações contábeis**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2024 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- OLIVEIRA, Antonieta; SALIM, Jean Jacques. **Contabilidade financeira**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019 (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV).

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2023.
- IUDICIBUS, Sérgio *et al.* **Manual de contabilidade societária**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial: instrumentos de análise, gerência e decisão**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

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

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar princípios de finanças corporativas para avaliar a viabilidade e a rentabilidade de projetos de investimento, utilizando ferramentas financeiras para embasar decisões estratégicas;</li> <li>▪ interpretar e utilizar indicadores como Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e <i>Payback</i> para tomar decisões embasadas sobre a viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento;</li> <li>▪ elaborar projeções de fluxo de caixa considerando receitas, despesas e valor residual, a fim de mensurar a sustentabilidade financeira e o potencial de retorno de investimentos;</li> <li>▪ avaliar o impacto do risco e calcular o custo de capital utilizando modelos financeiros, como <i>Capital Asset Pricing Model</i> (CAPM) e <i>Weighted Average Cost of Capital</i> (WACC), para fundamentar a alocação eficiente de recursos.</li> </ul>

EMENTA
<p>Conceitos de finanças corporativas aplicados à análise de projetos de investimentos. Indicadores de viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento. Projeção de fluxo de caixa de um projeto de investimento. Noções de risco e cálculo do custo de capital de um projeto de investimento.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicar princípios de finanças corporativas para avaliar a viabilidade e a rentabilidade de projetos de investimento, utilizando ferramentas financeiras para embasar decisões estratégicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conceitos de finanças corporativas aplicados à análise de projetos de investimentos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interpretar e utilizar indicadores como VPL, TIR e <i>Payback</i> para tomar decisões embasadas sobre a viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ indicadores de viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar projeções de fluxo de caixa considerando receitas, despesas e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ projeção de fluxo de caixa de um projeto de investimento.</li> </ul>

<p>valor residual, a fim de mensurar a sustentabilidade financeira e o potencial de retorno de investimentos.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar o impacto do risco e calcular o custo de capital utilizando modelos financeiros, como CAPM e WACC, para fundamentar a alocação eficiente de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>noções de risco e cálculo do custo de capital de um projeto de investimento.</li> </ul>

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
<p><b>Módulo 1 – Conceitos de finanças corporativas aplicados à análise de projetos de investimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de análise de projetos de investimento e utilização do fluxo de caixa como ferramenta para análise</li> <li>Projetos dependentes, independentes e mutuamente excludentes</li> <li>Juros compostos aplicados à análise de projetos de investimento</li> <li>Transformação de taxa de juros: taxa proporcional <i>versus</i> taxa equivalente e taxa aparente <i>versus</i> taxa real</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aplicar os conceitos fundamentais de finanças corporativas na avaliação de investimentos empresariais;</li> <li>justificar o uso do fluxo de caixa como ferramenta essencial na avaliação de investimentos;</li> <li>analisar o impacto das diferentes classificações de projetos na alocação de recursos;</li> <li>calcular valores presentes e futuros de investimentos, utilizando juros compostos;</li> <li>converter taxas de juros para interpretar corretamente retornos sobre investimentos.</li> </ul>
<p><b>Módulo 2 – Indicadores de viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Métodos de análise de viabilidade de projetos de investimento:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>VPL</li> <li>TIR</li> <li><i>Payback</i></li> </ul> </li> <li>Métodos de priorização de projetos de investimento:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de Lucratividade (IL)</li> <li>Valor Presente Líquido Anualizado Equivalente (VPLAE)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aplicar indicadores financeiros para avaliar a viabilidade de projetos de investimento;</li> <li>comparar os principais métodos de análise de viabilidade para a tomada de decisão;</li> <li>interpretar o VPL na análise de investimentos;</li> <li>avaliar a adequação da TIR na decisão de investimentos;</li> <li>comparar o <i>payback</i> com outros métodos, para avaliar riscos e retornos;</li> <li>utilizar indicadores financeiros para ranquear e selecionar projetos mais rentáveis;</li> <li>calcular o IL e interpretar os seus resultados;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar o VPLAE na análise de projetos com diferentes prazos de duração;</li> <li>▪ aplicar o VPLAE na análise de projetos com diferentes prazos de duração.</li> </ul>
<p><b>Módulo 3 – Projeção de fluxo de caixa de um projeto de investimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fluxo de caixa dos investimentos</li> <li>▪ Fluxo de caixa das receitas e gastos operacionais</li> <li>▪ Valor residual do projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ elaborar a projeção do fluxo de caixa de um projeto de investimento para a análise de viabilidade;</li> <li>▪ identificar os componentes do fluxo de caixa de investimentos e o seu impacto na decisão financeira;</li> <li>▪ projetar receitas e despesas operacionais para estimar o fluxo de caixa do projeto;</li> <li>▪ calcular o valor residual de um projeto e a sua influência na avaliação de investimentos.</li> </ul>
<p><b>Módulo 4 – Noções de risco e cálculo do custo de capital de um projeto um projeto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risco sistêmico <i>versus</i> risco específico</li> <li>▪ Cálculo do custo de capital do acionista com o modelo do CAPM</li> <li>▪ Cálculo do custo de capital do projeto com o modelo do WACC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar o impacto do risco e do custo de capital na avaliação de projetos de investimento;</li> <li>▪ diferenciar risco sistêmico e risco específico e as suas implicações nos investimentos;</li> <li>▪ aplicar o modelo CAPM para estimar o custo de capital do acionista;</li> <li>▪ determinar o custo de capital de um projeto utilizando o modelo do WACC.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ALMEIDA, Alvino; AGUSTINI, Carlos Alberto di. **Análise de viabilidade de projetos**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2020 (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- PUCCINI, Abelardo de Lima. **Matemática financeira: objetiva e aplicada**. 11. ed. São Paulo: SaraivaUni, 2022.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad J. **Princípios de administração financeira**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2021.
- GUEDES, Filipe Eduardo Martins. **Análise de viabilidade de projetos**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2020.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
3. <i>Valuation</i> de Empresas	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ articular conhecimentos teóricos e práticos sobre <i>valuation</i>, para avaliar o valor de uma empresa no contexto do mercado financeiro;</li> <li>▪ aplicar conceitos fundamentais de finanças corporativas, incluindo análise de demonstrações contábeis, <i>Capital Asset Pricing Model</i> (CAPM) e <i>Weighted Average Cost of Capital</i> (WACC), para suportar decisões de <i>valuation</i> de empresas;</li> <li>▪ adaptar modelos internacionais de precificação de ativos e custo do capital, ajustando variáveis macroeconômicas e riscos específicos ao contexto brasileiro;</li> <li>▪ aplicar diferentes métodos de <i>valuation</i>, como fluxo de caixa descontado e avaliação relativa, selecionando a abordagem mais adequada para cada situação empresarial e setor econômico.</li> </ul>

EMENTA
Introdução ao <i>valuation</i> de empresas. Revisão de conceitos de finanças corporativas aplicados ao <i>valuation</i> . Dados americanos, ajustados para o Brasil, para o cálculo do Custo do Capital do Acionista da Empresa ( <i>Global CAPM</i> ). Métodos de <i>valuation</i> de empresas.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Articular conhecimentos teóricos e práticos sobre <i>valuation</i>, para avaliar o valor de uma empresa no contexto do mercado financeiro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ introdução ao <i>valuation</i> de empresas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicar conceitos fundamentais de finanças corporativas, incluindo análise de demonstrações contábeis, CAPM e WACC, para suportar decisões de <i>valuation</i> de empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ revisão de conceitos de finanças corporativas aplicados ao <i>valuation</i>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adaptar modelos internacionais de precificação de ativos e custo do capital, ajustando variáveis macroeconômicas e riscos específicos ao contexto brasileiro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dados americanos, ajustados para o Brasil, para o cálculo do <i>Global CAPM</i>.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicar diferentes métodos de <i>valuation</i>, como fluxo de caixa descontado e avaliação relativa, selecionando a abordagem mais adequada para cada situação empresarial e setor econômico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ métodos de <i>valuation</i> de empresas.</li> </ul>
---	--

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
<p><b>Módulo 1 – Introdução ao <i>valuation</i> de empresas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diferença de valor e cotação</li> <li>▪ Tipos de valor de uma empresa</li> <li>▪ Tipos de métodos de avaliação de uma empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender os fundamentos do <i>valuation</i>;</li> <li>▪ compreender a importância do <i>valuation</i> na análise financeira e estratégica de empresas;</li> <li>▪ diferenciar valor e cotação de uma empresa;</li> <li>▪ identificar os tipos de valor de uma empresa e os seus usos;</li> <li>▪ compreender os diferentes métodos de avaliação de empresas e as suas aplicações.</li> </ul>
<p><b>Módulo 2 – Revisão de conceitos de finanças corporativas aplicados ao <i>valuation</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisão de análise das demonstrações contábeis para a projeção de fluxos de caixa</li> <li>▪ Revisão de taxa real (no fluxo sem projeção de inflação) <i>versus</i> taxa aparente (no fluxo com projeção de inflação)</li> <li>▪ Revisão do CAPM</li> <li>▪ Revisão do WACC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender conceitos essenciais de finanças corporativas para aplicação no <i>valuation</i>;</li> <li>▪ utilizar demonstrações contábeis na projeção de fluxos de caixa;</li> <li>▪ diferenciar taxa real e taxa aparente;</li> <li>▪ aplicar taxa real e taxa aparente;</li> <li>▪ explicar o modelo CAPM e o seu impacto na precificação de ativos;</li> <li>▪ calcular o WACC;</li> <li>▪ compreender a influência do WACC no <i>valuation</i>.</li> </ul>
<p><b>Módulo 3 – Dados americanos, ajustados para o Brasil, para o cálculo do <i>Global CAPM</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CAPM aplicado ao Brasil e o porquê do seu uso</li> <li>▪ Ajustes no modelo do CAPM com o risco Brasil</li> <li>▪ Ajustes da inflação americana e da brasileira para utilizar o modelo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ adaptar modelos internacionais de custo de capital para a realidade brasileira;</li> <li>▪ entender por que o <i>Global CAPM</i> é aplicado ao Brasil;</li> <li>▪ identificar as limitações do <i>Global CAPM</i>;</li> <li>▪ incorporar o risco Brasil no cálculo do custo do capital próprio;</li> <li>▪ ajustar taxas da inflação americana e da brasileira para o uso correto do modelo.</li> </ul>

<p><b>Módulo 4 – Avaliação relativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definição de avaliação relativa</li> <li>▪ Múltiplos de mercado e como utilizá-los</li> <li>▪ Critérios de seleção de empresas comparáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ comparar empresas utilizando múltiplos financeiros e <i>benchmarks</i> de mercado;</li> <li>▪ definir avaliação relativa;</li> <li>▪ diferenciar avaliação relativa de avaliação absoluta;</li> <li>▪ identificar os principais múltiplos de mercado usados no <i>valuation</i>;</li> <li>▪ selecionar empresas comparáveis para a análise relativa.</li> </ul>
<p><b>Módulo 5 – Projeção do Fluxo de Caixa Live do Acionista</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fluxo de Caixa Livre da Empresa (FCLE) <i>versus</i> Fluxo de Caixa Livre do Acionista (FCLA)</li> <li>▪ Projeção do FCLA</li> <li>▪ Cálculo da perpetuidade</li> <li>▪ Utilização do custo de capital correto: CAPM <i>versus</i> CMPC, taxa real <i>versus</i> taxa nominal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ desenvolver projeções financeiras precisas para estimar o valor de uma empresa;</li> <li>▪ diferenciar FCLE e FCLA;</li> <li>▪ criar projeções financeiras detalhadas para estimar o FCLA;</li> <li>▪ calcular o valor terminal de uma empresa, utilizando a fórmula da perpetuidade;</li> <li>▪ escolher e aplicar o custo de capital adequado à análise do <i>valuation</i>.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ASSAF NETO, Alexandre. **Valuation**: métricas de valor e avaliação de empresas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- DAMODARAN, Aswath. **Avaliação de investimentos**: ferramentas e técnicas para a determinação do valor de qualquer ativo. 2. ed. São Paulo: Pearson Education, 2021.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- KOLLER, Tim; GOEDHART, Marc; WESSELS, David. **Avaliação de empresas**: valuation. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2020.
- SANTOS, José Odálio dos. **Valuation**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
4. Análise de Custos e Formação Estratégica de Preços	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ formular as estratégias de preço e custeio, considerando os fatores econômicos, políticos, sociais e concorrenciais;</li> <li>▪ especificar os gastos da empresa utilizando os métodos de custeio por absorção/funcional e variável/por contribuição no processo decisório;</li> <li>▪ recomendar a manutenção ou a retirada de produtos mediante avaliação da margem de contribuição;</li> <li>▪ analisar o ponto de equilíbrio e mensurar a margem de segurança e o grau de alavancagem operacional quando da tomada de decisão;</li> <li>▪ identificar os impactos dos custos financeiros e dos tributos na formação do preço;</li> <li>▪ projetar o preço de venda de bens e serviços calcado no custo, na percepção de valor do cliente e na concorrência.</li> </ul>

EMENTA
<p>Ambiente de negócios. Comportamento de compra do consumidor. Análise da concorrência. Custos e a sua importância na formação do preço. Classificação de custos e despesas. Métodos de custeio por absorção e variável. Determinação da margem de contribuição. Análise do <i>break-even point</i>. Mensuração da margem de segurança e do grau de alavancagem operacional. Avaliação do <i>mark-up</i>. Análise e tomada de decisão, utilizando o método de custeio variável para a avaliação do ponto de equilíbrio, mensuração da margem de segurança e do grau de alavancagem operacional. Impacto dos custos financeiro e tributário sobre o preço. Impacto do custo financeiro na determinação do preço de venda a prazo. Formação de preço baseado no custo, na percepção de valor do cliente e na concorrência. Aspectos estratégicos na formação do preço.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formular as estratégias de preço e custeio, considerando os fatores econômicos, políticos, sociais e concorrenciais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ambiente de negócios;</li> <li>▪ comportamento de compra do consumidor;</li> <li>▪ análise da concorrência.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Especificar os gastos da empresa utilizando os métodos de custeio por absorção/funcional e variável/por contribuição no processo decisório.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ determinação da margem de contribuição;</li> <li>▪ análise do <i>break-even point</i>.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Recomendar a manutenção ou a retirada de produtos mediante avaliação da margem de contribuição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mensuração da margem de segurança e do grau de alavancagem operacional;</li> <li>avaliação do <i>mark-up</i>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisar o ponto de equilíbrio e mensurar a margem de segurança e o grau de alavancagem operacional quando da tomada de decisão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>análise e tomada de decisão, utilizando o método de custeio variável para a avaliação do ponto de equilíbrio, da mensuração da margem de segurança e do grau de alavancagem operacional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar os impactos dos custos financeiros e dos tributos na formação do preço.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>impacto dos custos financeiro e tributário sobre o preço;</li> <li>impacto do custo financeiro na determinação do preço de venda a prazo;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Projetar o preço de venda de bens e serviços calculado no custo, na percepção de valor do cliente e na concorrência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>formação de preço baseado no custo, na percepção de valor do cliente e na concorrência;</li> <li>aspectos estratégicos na formação do preço.</li> </ul>

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
<p><b>Módulo 1 – Conceitos e classificação de custos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Origem, evolução e objetivos da contabilidade de custos</li> <li>Conceituação de gastos, custos, despesas, investimentos e perdas</li> <li>Custos apropriados em relação ao critério de alocação: direto ou indireto</li> <li>Custos apropriados em relação ao volume de produção ou nível de atividade: fixo, variável e semivariável</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>categorizar os gastos utilizados na contabilidade de custos;</li> <li>aplicar a categorização à apuração de custos.</li> </ul>
<p><b>Módulo 2 – Métodos de custeio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Características do custeio por absorção</li> <li>Características do custeio variável</li> <li>Análise da relação custo-volume-lucro</li> <li>Determinação do ponto de equilíbrio</li> <li>Mensuração da margem de segurança e do grau de alavancagem operacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>analisar custos e utilizar métodos de custeio para a tomada de decisão;</li> <li>comparar métodos de custeio por absorção e variável;</li> <li>analisar a relação custo-volume-lucro para a determinação do ponto de equilíbrio;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ apurar margem de segurança grau de alavancagem operacional para a maximização dos resultados.</li> </ul>
<p><b>Módulo 3 – Formação de preço</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinação do <i>mark-up</i></li> <li>▪ Projeção de preço baseado no custo, na percepção de valor do cliente e na concorrência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender os fatores que compõem o <i>mark-up</i>;</li> <li>▪ projetar o preço de venda baseado no custo, na percepção de valor do cliente e na concorrência;</li> <li>▪ mensurar o impacto do custo financeiro na determinação do preço de venda a prazo.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2025 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível pelo ECLASS FGV).
- PINTO, Alfredo A. *et al.* **Gestão de custos**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018 (Disponível em **Meus e-books**, acessível pelo ECLASS FGV).

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- JIAMBALVO, James. **Contabilidade gerencial**. 3. ed. São Paulo: LTC, 2020.
- LIMEIRA, André L. F. **Análise de custos**: aplicação da margem de contribuição econômica. 2. ed. São Paulo: Laços, 2020.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
5. Tópicos Especiais em <i>Corporate Finance</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

DESCRIÇÃO
A disciplina abordará tópicos especiais sobre o tema <i>corporate finance</i> .

### Detalhamento do Módulo: Inovação e Transformação Digital

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
.1. Negócios Sustentáveis	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Sustentabilidade e Responsabilidade Social

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar como as decisões empresariais podem gerar valor econômico, ambiental e social;</li> <li>▪ analisar as oportunidades existentes no movimento <i>environmental, social and governance</i> (ESG);</li> <li>▪ aplicar padrões internacionalmente aceitos de reporte em sustentabilidade;</li> <li>▪ adotar princípios de governança corporativa na tomada de decisões;</li> <li>▪ identificar as atribuições dos órgãos de governança, avaliando os respectivos impactos na tomada de decisões e na gestão estratégica das instituições;</li> <li>▪ propor planos para a mitigação de riscos ambientais, sociais e de governança.</li> </ul>

EMENTA
<p>Evolução histórica da sustentabilidade. Economia circular. Descarbonização das operações empresariais. Finanças sustentáveis. Mercado de carbono. Transição e segurança energética. Diversidade, equidade e inclusão. Evidenciação da sustentabilidade por meio dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Global Reporting Initiative (GRI) e dos International Financial Reporting Standards (IFRS) S1 e S2. Princípios da governança corporativa: integridade, transparência, responsabilização, equidade e sustentabilidade. Órgãos de governança: conselho de administração, conselho fiscal, auditoria interna e auditoria independente. Principais riscos ESG e adoção do <i>Task Force on Climate-related Financial Disclosure</i> (TCFD).</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliar como as decisões empresariais podem gerar valor econômico, ambiental e social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ evolução histórica da sustentabilidade;</li> <li>▪ economia circular;</li> <li>▪ descarbonização das operações empresariais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analisar as oportunidades existentes no movimento ESG.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ finanças sustentáveis;</li> <li>▪ mercado de carbono;</li> <li>▪ transição e segurança energética;</li> <li>▪ diversidade, equidade e inclusão.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicar padrões internacionalmente aceitos de reporte em sustentabilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ evidenciação da sustentabilidade por meio dos ODS, da GRI e dos IFRS S1 e IFRS S2.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adotar princípios de governança corporativa na tomada de decisões.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ princípios da governança corporativa: integridade, transparência, responsabilização, equidade e sustentabilidade.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar as atribuições dos órgão de governança, avaliando os respectivos impactos na tomada de decisões e na gestão estratégica das instituições.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ órgãos de governança: conselho de administração, conselho fiscal, auditoria interna e auditoria independente;</li> <li>▪ principais riscos ESG e adoção do TCFD.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propor planos para a mitigação de riscos ambientais, sociais e de governança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ principais riscos ESG e adoção do TCFD.</li> </ul>

<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO</b>	
<b>TÓPICOS DE CONTEÚDO</b>	<b>OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM</b>
<p><b>Módulo 1 – Movimento das organizações em direção à sustentabilidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evolução histórica da sustentabilidade</li> <li>▪ Pressões institucionais, sistêmicas, legais e de consumidores</li> <li>▪ Economia circular</li> <li>▪ Descarbonização das operações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as pressões que movem as organizações em direção à sustentabilidade;</li> <li>▪ elaborar respostas estratégicas para cada pressão.</li> </ul>
<p><b>Módulo 2 – Oportunidades no mundo ESG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanças sustentáveis</li> <li>▪ Mercado de carbono</li> <li>▪ Transição e segurança energética</li> <li>▪ Diversidade, equidade e inclusão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ elencar os pilares das finanças sustentáveis;</li> <li>▪ identificar as oportunidades do mercado de carbono;</li> <li>▪ compreender as vantagens da adoção de energias renováveis;</li> <li>▪ avaliar os riscos e as oportunidades de um programa de diversidade, equidade e inclusão.</li> </ul>
<p><b>Módulo 3 – Padrões internacionalmente aceitos de evidenciação em sustentabilidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ODS</li> <li>▪ GRI</li> <li>▪ IFRS S1 e IFRS S2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar <i>standards</i> universais para a evidenciação em sustentabilidade;</li> <li>▪ compreender como utilizar os <i>standards</i> econômicos;</li> <li>▪ compreender como utilizar os <i>standards</i> sociais;</li> <li>▪ compreender como utilizar os <i>standards</i> ambientais;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>compreender como as normas IFRS S1 e IFRS S2 conectam a sustentabilidade com as demonstrações financeiras.</li> </ul>
<p><b>Módulo 4 – Desafios da governança corporativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrutura de governança corporativa</li> <li>Princípios da governança corporativa</li> <li>Gestão de riscos ESG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>identificar as atribuições do conselho de administração, do conselho fiscal, da auditoria interna e da auditoria independente;</li> <li>adotar os princípios da governança corporativa para direcionar o processo de tomada de decisões;</li> <li>avaliar como mitigar ou eliminar os principais riscos ESG.</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- JACQUES, Peter. **Sustentabilidade: o que está em jogo?** Petrópolis, RJ: Vozes, 2024.
- YOSHIDA, Consuelo Yatsuda Moromizato; VIANNA, Marcelo Drügg Barreto; KISHI, Sandra Akemi Shimada. **Finanças sustentáveis: ESG, compliance, gestão de riscos e ODS.** Brasília: Abrampa, CNJ, CNMP e Projeto Conexão Água, 2022. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/publicacoes/14960-financas-sustentaveis-esg-compliance-gestao-de-riscos-e-ods>. Acesso em: 8 ago. 2025.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BLOKDYK, Gerardus. **ESG investing a complete guide.** Toronto: Kobo, 2020.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). **Normas GRI.** Amsterdam: GRI Community, [20--]. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations>. Acesso em: 8 ago. 2025.
- HILL, John. **Environmental, social, and governance (ESG) investing: a balanced analysis of the theory and practice of environmental, social, and governance.** Cambridge: Academic Press, 2020.
- MAZZALI, Rubens; ERCOLIN, Carlos Alberto. **Governança corporativa.** Rio de Janeiro: FGV, 2018 (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV).

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
2. Inteligência Artificial Aplicada aos Negócios	24h/a

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

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar como a Inteligência Artificial (IA) impacta e transforma os negócios, relacionando as inovações tecnológicas e teóricas com mudanças práticas nas estratégias empresariais;</li> <li>▪ aplicar modelos e algoritmos de <i>machine learning</i> e IA generativa em diferentes áreas da organização, com foco na inovação e na geração de valor;</li> <li>▪ avaliar riscos, desafios e implicações éticas e legais envolvidos na adoção da IA nos negócios, adotando uma postura crítica e responsável;</li> <li>▪ propor soluções baseadas em IA considerando princípios de governança, boas práticas de implementação e objetivos estratégicos da organização.</li> </ul>

EMENTA
<p>História da IA. Evolução das tecnologias, marcos e principais teorias da IA. Introdução ao aprendizado de máquina (<i>machine learning</i> – ML): modelos, algoritmos e aplicações. Aplicações da IA em diferentes áreas da organização, com foco em geração de valor para os negócios. Introdução à IA generativa e seus usos em processos de inovação, atendimento, marketing, análise de dados, entre outros. Desafios e riscos associados à adoção de IA em ambientes corporativos. Aspectos éticos e legais da IA. Fundamentos de governança de IA. Boas práticas para implementação responsável em organizações.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliar como a IA impacta e transforma os negócios, relacionando as inovações tecnológicas e teóricas com mudanças práticas nas estratégias empresariais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ história da IA;</li> <li>▪ evolução das tecnologias, dos marcos e das principais teorias da IA.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicar modelos e algoritmos de <i>machine learning</i> e IA generativa em diferentes áreas da organização, com foco na inovação e na geração de valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ introdução ao aprendizado de máquina – <i>machine learning</i>: modelos, algoritmos e aplicações;</li> <li>▪ aplicações da IA em diferentes áreas da organização, com foco em geração de valor para os negócios;</li> <li>▪ introdução à IA generativa e aos seus usos em processos de inovação, atendimento, marketing e análise de dados, entre outros.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliar riscos, desafios e implicações éticas e legais envolvidos na adoção da IA nos negócios, adotando uma postura crítica e responsável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ desafios e riscos associados à adoção de IA em ambientes corporativos;</li> <li>▪ aspectos éticos e legais da IA.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propor soluções baseadas em IA considerando princípios de governança, boas práticas de implementação e objetivos estratégicos da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fundamentos de governança de IA;</li> <li>▪ boas práticas para a implementação responsável em organizações.</li> </ul>

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
<p><b>Módulo 1 – Fundamentos e evolução da IA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conceitos fundamentais da IA</li> <li>▪ Marcos históricos e evolução tecnológica da IA</li> <li>▪ Papel da IA na transformação digital</li> <li>▪ Tendências emergentes para a IA nos negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer os principais marcos e os conceitos da evolução da IA;</li> <li>▪ explicar a trajetória da IA e a sua relação com o avanço tecnológico;</li> <li>▪ relacionar as teorias de IA às suas aplicações práticas;</li> <li>▪ analisar tendências emergentes da IA e as suas implicações estratégicas.</li> </ul>
<p><b>Módulo 2 – <i>Machine learning</i> e IA generativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introdução a <i>machine learning</i> e <i>deep learning</i>: conceitos e tipos</li> <li>▪ Modelos de algoritmos: supervisionado, não supervisionado, por reforço</li> <li>▪ Introdução a IA generativa e <i>Large Language Models</i> (LLMs)</li> <li>▪ Casos de uso da IA generativa nos negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender os fundamentos e as classificações principais do <i>machine learning</i>;</li> <li>▪ diferenciar os tipos de algoritmos de aprendizado com base nos seus mecanismos e nas suas aplicações;</li> <li>▪ explicar o funcionamento básico das redes neurais profundas e as suas aplicações práticas;</li> <li>▪ reconhecer os princípios da IA generativa e o papel dos LLMs no contexto empresarial.</li> </ul>
<p><b>Módulo 3 – Aplicações e impactos da IA nos negócios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oportunidades e tendências de aplicação da IA em diferentes segmentos: saúde, varejo, finanças, educação, logística, jurídico, RH, etc.</li> <li>▪ Automação de processos e tomada de decisão baseada em dados</li> <li>▪ Análise preditiva e personalização de serviços com IA</li> <li>▪ Uso de IA em experiência do cliente e marketing orientado por dados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar oportunidades de aplicação da IA em diferentes setores da economia;</li> <li>▪ relacionar soluções de IA às necessidades específicas de cada área organizacional;</li> <li>▪ explorar o potencial da IA para inovação em produtos, serviços e processos;</li> <li>▪ avaliar os impactos estratégicos da IA na eficiência e na competitividade das organizações.</li> </ul>

<p><b>Módulo 4 – Ética, riscos e governança de IA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riscos e desafios na adoção de IA em ambientes corporativos</li> <li>▪ Questões éticas e legais relacionadas à IA</li> <li>▪ Impacto socioeconômico da IA</li> <li>▪ Fundamentos da governança da IA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ investigar os principais riscos técnicos, éticos e legais da IA;</li> <li>▪ discutir dilemas éticos e regulatórios da IA;</li> <li>▪ analisar os impactos sociais e econômicos do uso da IA;</li> <li>▪ propor medidas de governança e mitigação de riscos.</li> </ul>
--	---

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BARCAUI, André. **Guia prático da inteligência artificial**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2025.
- KAUFMAN, Dora. **Desmistificando inteligência artificial**. São Paulo: Autêntica, 2022.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- HUYEN, Chip. **Designing machine learning systems: an iterative process for production-ready applications**. New York: O'Reilly Media, 2022.
- MURER, Ricardo. **Fundamentos da inteligência artificial**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2025.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
3. Estratégias de Negócios Digitais	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ interpretar tendências tecnológicas, identificando oportunidades de negócios em ecossistemas digitais;</li> <li>▪ desenvolver, avaliar e implementar modelos inovadores em plataformas e mercados virtuais;</li> <li>▪ integrar Inteligência Artificial (IA), <i>big data</i> e outras tecnologias ao planejamento estratégico;</li> <li>▪ conduzir processos de mudança organizacional, promovendo cultura de inovação e colaboração;</li> <li>▪ considerar aspectos regulatórios, éticos na criação de estratégias digitais de longo prazo.</li> </ul>

EMENTA
<p>Transformação digital e <i>e-business</i>. Tecnologia e mudanças de comportamento. Tendências e oportunidades no ambiente digital. Modelos de negócio baseados em plataformas digitais, <i>e-commerce</i> e arquitetura de serviços digitais: <i>Direct to Consumer</i> (D2C), <i>Business to Business to Consumer</i> (B2B2C), <i>marketplaces</i> e outros. Tecnologias emergentes – IA, <i>blockchain</i>, <i>internet of things</i> (IoT), realidade aumentada, <i>big data</i> – na transformação dos modelos tradicionais em negócios digitais escaláveis. Experiência do cliente, análise de dados e efeitos de rede como fatores centrais na vantagem competitiva. Liderança digital, cultura de inovação e condução de projetos de transformação digital com foco em <i>performance</i> organizacional. Aspectos regulatórios, privacidade de dados e cibersegurança – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) – no contexto do <i>e-business</i>.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interpretar tendências tecnológicas, identificando oportunidades de negócios em ecossistemas digitais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ transformação digital e <i>e-business</i>;</li> <li>▪ tecnologia e mudanças de comportamento;</li> <li>▪ tendências e oportunidades no ambiente digital.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolver, avaliar e implementar modelos inovadores em plataformas e mercados virtuais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ modelos de negócio baseados em plataformas digitais, <i>e-commerce</i> e arquitetura de serviços digitais: D2C, B2B2C, <i>marketplaces</i> e outros.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrar IA, <i>big data</i> e outras tecnologias ao planejamento estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tecnologias emergentes – IA, <i>blockchain</i>, IoT, realidade aumentada, <i>big data</i> – na transformação dos modelos tradicionais em negócios digitais escaláveis;</li> <li>experiência do cliente, análise de dados e efeitos de rede como fatores centrais na vantagem competitiva.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conduzir processos de mudança organizacional, promovendo cultura de inovação e colaboração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>liderança digital, cultura de inovação e condução de projetos de transformação digital com foco em <i>performance</i> organizacional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerar aspectos regulatórios, éticos na criação de estratégias digitais de longo prazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aspectos regulatórios, privacidade de dados e cibersegurança – LGPD – no contexto do <i>e-business</i>.</li> </ul>

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
<p><b>Módulo 1 – Fundamentos de estratégia digital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evolução e impacto das tecnologias na vida das pessoas e nas organizações</li> <li>Principais tendências</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>reconhecer as transformações no ambiente de negócios e nas relações sociais proporcionadas pelos negócios digitais;</li> <li>analisar tendências e as suas implicações estratégicas.</li> </ul>
<p><b>Módulo 2 – Modelos de negócio e tecnologias emergentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ecosistemas digitais, modelos de negócio digitais – D2C, B2B2C, etc. – e canais</li> <li>Estratégias de crescimento baseadas em efeitos de rede</li> <li>Novos modelos de negócio envolvendo <i>blockchain</i>, cripto e economia descentralizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>explorar modelos de negócio baseados em plataformas digitais, <i>e-commerce</i> e arquitetura de serviços digitais, considerando estratégias como D2C, B2B2C e <i>marketplaces</i>;</li> <li>avaliar o impacto de tecnologias emergentes – IA, <i>blockchain</i>, IoT, realidade aumentada, <i>big data</i> – na transformação dos modelos tradicionais em negócios digitais escaláveis.</li> </ul>
<p><b>Módulo 3 – Tecnologias emergentes e data-driven strategy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jornada digital</li> <li>IA, IoT, <i>wearables</i>, <i>Virtual Reality</i> (VR), <i>Augmented Reality</i> (AR)</li> <li><i>Big data</i>, <i>analytics</i> e visualização de dados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>analisar a aplicação de estratégias de negócio orientadas à experiência do cliente, à análise de dados e aos efeitos de rede como fatores centrais na vantagem competitiva.</li> </ul>

<p><b>Módulo 4 – Competitividade digital e segurança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fatores de sucesso em projetos de transformação digital</li> <li>▪ Avaliação de riscos, proteção de dados e cibersegurança</li> <li>▪ Governança de dados, proteção de privacidade e LGPD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar riscos dos negócios digitais e meios de administrá-los;</li> <li>▪ avaliar os recursos proporcionados pela cibersegurança e o arcabouço da LGPD.</li> </ul>
--	--

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ROGERS, David L. **Transformação digital**: repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Autêntica Business, 2017 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- SINCLAIR, Diana; BRANISSO, Diana. **Transformação digital**. São Paulo: FGV Management, 2023 (Disponível em **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV).

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CYFERT, Szymon *et al.* Are we ready for digital transformation? The role of organizational culture, leadership and competence in building digital advantage. **Central European Management Journal**, [S. /], 2025 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 5.0**: tecnologia para a humanidade. São Paulo: Alta Books, 2021.
- TAPSCOTT, D.; TAPSCOTT, A. **A revolução do blockchain**: como a tecnologia por trás do Bitcoin está mudando o dinheiro, os negócios e o mundo. São Paulo: HarperCollins, 2020.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
4. Empreendedorismo, Inovação e Criatividade	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Empreendedorismo

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ desenvolver e apresentar novas propostas;</li> <li>▪ propor mudanças inovadoras com base na análise da cultura organizacional;</li> <li>▪ definir o perfil da liderança para a formação de equipes criativas;</li> <li>▪ esboçar modelos de negócios inovadores;</li> <li>▪ empregar ferramentas que estimulem a criatividade e a inovação.</li> </ul>

EMENTA
Importância do empreendedorismo e da inovação para o futuro das organizações. Cultura organizacional e inovação. Liderança e gestão de equipes criativas. Desenvolvimento de modelos de negócios inovadores. Ferramentas para o estímulo da criatividade, a inovação, o desenvolvimento e a validação de produtos e serviços.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolver e apresentar novas propostas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ importância do empreendedorismo e da inovação para o futuro das organizações.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propor mudanças inovadoras com base na análise da cultura organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cultura organizacional e inovação.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir o perfil da liderança para a formação de equipes criativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ liderança e gestão de equipes criativas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esboçar modelos de negócios inovadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ desenvolvimento de modelos de negócios inovadores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empregar ferramentas que estimulem a criatividade e a inovação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ferramentas para o estímulo da criatividade, a inovação, o desenvolvimento e a validação de produtos e serviços.</li> </ul>

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
<p><b>Módulo 1 – Introdução ao empreendedorismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importância do empreendedorismo</li> <li>▪ Tipos de empreendedorismo: tradicional, social e digital</li> <li>▪ Características da pessoa empreendedora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ conceituar empreendedorismo;</li> <li>▪ listar as características indispensáveis à pessoa empreendedora.</li> </ul>
<p><b>Módulo 2 – Inovação e criatividade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importância da inovação e da criatividade</li> <li>▪ Técnicas de geração de ideias: <i>brainstorming</i>, <i>mind mapping</i> e outros</li> <li>▪ Desenvolvimento da criatividade e do pensamento disruptivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ desenvolver o foco na inovação;</li> <li>▪ conhecer as técnicas de geração de ideias, de desenvolvimento da criatividade e do pensamento disruptivo.</li> </ul>
<p><b>Módulo 3 – Modelos de negócios inovadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento de novos modelos de negócios</li> <li>▪ Canvas de modelos de negócios</li> <li>▪ Modelos bem-sucedidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ refletir sobre novos modelos de negócios com a aplicação da metodologia Canvas;</li> <li>▪ analisar modelos bem-sucedidos de negócios.</li> </ul>
<p><b>Módulo 4 – Financiamento e investimento em empreendedorismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fontes de financiamento para empreendedores: <i>venture capital</i>, investidores-anjo</li> <li>▪ Desenvolvimento de apresentações para investidores</li> <li>▪ Negociação e fechamento de contratos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar as alternativas de fontes de financiamento;</li> <li>▪ desenvolver apresentações de captação de investidores;</li> <li>▪ negociação para a captação de financiadores.</li> </ul>

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CHIAVENATO, Hidalberto. <b>Empreendedorismo</b>: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: GEN, 2021 (Disponível em <b>Minha Biblioteca</b>, acessível a partir do ECLASS FGV).</li> <li>▪ MENDES, Jerônimo. <b>Empreendedorismo 360º</b>: criação, modelagem e gestão de negócios na prática. Rio de Janeiro: Alta Books, 2024 (Disponível em <b>Minha Biblioteca</b>, acessível a partir do ECLASS FGV).</li> </ul>

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ AZEVEDO, Jorge. <b>Como nasce uma start-up</b>. São Paulo: Buzz, 2023.</li> <li>▪ DORNELLAS, José. <b>Empreendedorismo</b>. São Paulo: GEN Atlas, 2023.</li> <li>▪ HORN, Guilherme. <b>O mindset da inovação</b>. São Paulo: Gente, 2021.</li> <li>▪ RIES, Eric. <b>A startup enxuta</b>. São Paulo: Sextante, 2019.</li> </ul>

<b>DISCIPLINA</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
.5. Tópicos Especiais em Inovação e Transformação Digital	24h/a

<b>ÁREA</b>	<b>SUBÁREA</b>
Estratégia e Negócios	Gestão da Inovação

<b>DESCRIÇÃO</b>
A disciplina abordará tópicos especiais sobre o tema inovação e transformação digital.

### Detalhamento do Módulo: Negócios e Liderança

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
.1. Internacionalização de Empresas	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Comércio Exterior

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar os fundamentos teóricos que explicam como as empresas aprendem e se adaptam durante o processo de internacionalização;</li> <li>▪ avaliar e empregar os diferentes modelos de entrada em mercados externos e as características do processo de internacionalização;</li> <li>▪ avaliar e propor adequações na estrutura organizacional para o processo de internacionalização da organização;</li> <li>▪ analisar os problemas e as decisões em empresas, com base nos casos de empresas brasileiras internacionalizadas por meio das suas estratégias exitosas e dos erros cometidos pela sua gestão.</li> </ul>

EMENTA
Teorias de internacionalização de empresas. Modelos e estratégias de entrada no mercado-alvo no exterior. Estrutura organizacional competitiva na internacionalização de negócios. Internacionalização: estudo de casos de empresas brasileiras internacionalizadas.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM O CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicar os fundamentos teóricos que explicam como as empresas aprendem e se adaptam durante o processo de internacionalização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ teoria de internacionalização de empresas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliar e empregar os diferentes modelos de entrada em mercados externos e as características do processo de internacionalização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ modelos e estratégias de entrada no mercado-alvo no exterior.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliar e propor adequações na estrutura organizacional para o processo de internacionalização da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estrutura organizacional competitiva na internacionalização de negócios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analisar os problemas e as decisões em empresas, com base nos casos de empresas brasileiras internacionalizadas por meio das suas estratégias exitosas e dos erros cometidos pela sua gestão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ internacionalização: estudo de casos de empresas brasileiras internacionalizadas.</li> </ul>

<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO</b>	
<b>TÓPICOS DE CONTEÚDO</b>	<b>OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM</b>
<p><b>Módulo 1 – Teorias de internacionalização de empresas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Principais teorias de internacionalização: modelo por aprendizagem – Escola de Uppsala, modelo de <i>Dunning</i> – paradigma de OLI, <i>global born companies</i></li> <li>▪ Raízes históricas e comparativas</li> <li>▪ Novas tendências na internacionalização de empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ distinguir as principais teorias de internacionalização de empresas;</li> <li>▪ comparar as raízes teóricas da internacionalização e as razões de surgimento;</li> <li>▪ identificar a aplicabilidade e o poder de explicação das teorias nos negócios internacionais.</li> </ul>
<p><b>Módulo 2 – Modelos e estratégias de entrada no mercado-alvo no exterior</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelos adotados na entrada no mercado-alvo: exportação indireta, exportação direta, licenciamento, <i>franchising</i>, subsidiária de vendas ou distribuição, subsidiária de produção ou operações – multinacionais, globais, internacionais e transnacionais</li> <li>▪ Ferramentas de análise e decisão do processo de internacionalização</li> <li>▪ Desenvolvimento de indicadores de controle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as estratégias utilizadas na internacionalização de empresas;</li> <li>▪ analisar e decidir o modelo e a forma de entrada no mercado-alvo no exterior, conforme o estágio de desenvolvimento da organização;</li> <li>▪ descrever os princípios e os objetivos norteadores das práticas de internacionalização;</li> <li>▪ ilustrar o nível de riscos e capitais envolvidos;</li> <li>▪ distinguir barreiras internas, externas e indicadores de sucesso na execução da internacionalização.</li> </ul>
<p><b>Módulo 3 – Estrutura organizacional competitiva na internacionalização de negócios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adequação da estrutura organizacional para atuar na economia digital</li> <li>▪ Importância da estrutura de modelos ágeis na internacionalização</li> <li>▪ Conceitos facilitadores de tecnologia digital no processo de internacionalização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ discutir a importância do uso de tecnologias ágeis e digitais na internacionalização dos negócios;</li> <li>▪ avaliar a capacidade atual da organização para atuar em ambiente digital, diante do mercado internacional e das suas tendências inovadoras;</li> <li>▪ propor adequações na estrutura organizacional que levem ao melhor desempenho da empresa no ambiente internacional.</li> </ul>
<p><b>Módulo 4 – Estudo de casos de empresas internacionalizadas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análise do grau de internacionalização das empresas</li> <li>▪ Casos reais de internacionalização de empresas brasileiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender o processo de internacionalização por meio da análise crítica de modelos usados para o desenvolvimento prático de negócios;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ reconhecer as empresas mais internacionalizadas e as suas percepções do resultado obtido;</li><li>▪ identificar as motivações, as vantagens, as desvantagens e os desafios expostos nos exemplos de internacionalização de negócios.</li></ul>
--	--

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- LIMA, Miguel *et al.* **Manual de comércio exterior e negócios internacionais.** São Paulo: Saraiva, 2017 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- MERCHER, Leonardo. **Estratégia de internacionalização:** teorias e práticas. Curitiba: Intersaberes, 2021.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- AMATUCCI, Marcos. **Internacionalização de empresas, teorias problemas e casos.** São Paulo: Atlas, 2009.
- LOPES, José Manoel Cortiñas; GAMA, Marilza. **Comércio exterior competitivo.** São Paulo: Aduaneiras, 2021.
- MINERVINI, Nicola. **O exportador:** construindo o seu projeto de internacionalização. São Paulo: Almedina, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
2. Comunicação Interpessoal e Influência	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Comunicação

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estabelecer relações interpessoais eficazes no ambiente profissional, por meio da aplicação de técnicas de escuta ativa, empatia e comunicação assertiva, promovendo um clima de confiança e colaboração;</li> <li>▪ adaptar a forma de comunicação aos diferentes perfis comportamentais e contextos organizacionais, utilizando recursos verbais e não verbais para desenvolver equipes, aumentar a conexão e o engajamento nas interações interpessoais;</li> <li>▪ aplicar princípios éticos de influência e persuasão na condução de reuniões e nos processos de melhoria continuada, com o objetivo de mobilizar pessoas e equipes em direção a metas compartilhadas.</li> </ul>

EMENTA
Processo de comunicação interpessoal. Tipos de comunicação. Escuta ativa e empatia. Comunicação não violenta (CNV). Comunicação verbal e não verbal. Barreiras e ruídos na comunicação. Comunicação assertiva e <i>feedback</i> como processo de desenvolvimento. Influência e persuasão no ambiente organizacional. <i>Storytelling</i> como estratégia de comunicação. Comunicação como ferramenta de liderança e engajamento de equipes.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabelecer relações interpessoais eficazes no ambiente profissional, por meio da aplicação de técnicas de escuta ativa, empatia e comunicação assertiva, promovendo um clima de confiança e colaboração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ processo de comunicação interpessoal;</li> <li>▪ tipos de comunicação;</li> <li>▪ escuta ativa e empatia;</li> <li>▪ CNV.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adaptar a forma de comunicação aos diferentes perfis comportamentais e contextos organizacionais, utilizando recursos verbais e não verbais para desenvolver equipes, aumentar a conexão e o engajamento nas interações interpessoais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ comunicação verbal e não verbal;</li> <li>▪ barreiras e ruídos na comunicação;</li> <li>▪ comunicação assertiva e <i>feedback</i>; como processo de desenvolvimento.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicar princípios éticos de influência e persuasão na condução de reuniões e nos processos de melhoria continuada, com o objetivo de mobilizar pessoas e equipes em direção a metas compartilhadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ influência e persuasão no ambiente organizacional;</li> <li>▪ <i>storytelling</i> como estratégia de comunicação;</li> <li>▪ comunicação como ferramenta de liderança e engajamento de equipes.</li> </ul>
--	---

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
<p><b>Módulo 1 – Processo de comunicação interpessoal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipos de comunicação</li> <li>▪ Escuta ativa e empatia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ compreender o processo da comunicação interpessoal e a sua importância nas relações profissionais;</li> <li>▪ identificar tipos de comunicação e reconhecer a sua aplicação conforme o perfil dos interlocutores e o contexto;</li> <li>▪ aplicar a escuta ativa e a empatia como estratégias essenciais para a construção de relações interpessoais eficazes.</li> </ul>
<p><b>Módulo 2 – Comunicação não violenta</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ utilizar os quatro passos da CNV nas relações interpessoais como forma de gerar assertividade e impactos positivos no ambiente organizacional.</li> </ul>
<p><b>Módulo 3 – Comunicação verbal e não verbal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Barreiras e ruídos na comunicação</li> <li>▪ Comunicação assertiva e <i>feedback</i> como processo de desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar o impacto da linguagem verbal e não verbal na construção da credibilidade e da clareza da mensagem;</li> <li>▪ reconhecer obstáculos comuns à comunicação eficaz e aplicar estratégias para superá-los;</li> <li>▪ praticar a comunicação assertiva e o uso do <i>feedback</i> como instrumento de desenvolvimento e alinhamento de expectativas.</li> </ul>
<p><b>Módulo 4 – Influência e persuasão no ambiente organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Storytelling</i> como estratégia de comunicação</li> <li>▪ Comunicação como ferramenta de liderança e engajamento de equipes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar princípios éticos de influência e persuasão para engajar pessoas e construir consensos;</li> <li>▪ utilizar a ferramenta do <i>storytelling</i> para gerar conexão emocional e persuadir pessoas na comunicação;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ integrar práticas de comunicação ao exercício da liderança, administrando conflitos e mobilizando equipes em direção aos objetivos organizacionais.</li> </ul>
--	---

### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- KYRILLOS, Leny; SARDENBERG, Carlos Alberto; GODOY, Cássia. **Comunicação e liderança**. São Paulo: Contexto, 2024. v. 2 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- REFKALEFSKY, Eduardo; TEIXEIRA, Ana Christina Celano. **Comunicação interpessoal e corporativa**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2022.

### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- EGGER-MOELLWALD, Lícia. **Comunicação corporativa**: a disputa entre a ficção e a realidade. Porto Alegre: Grupo A, 2024 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- RAMALHO, José Antônio. **Storytelling**: cativando com a narrativa – técnicas para criar conexão com pessoas e empresas. São Paulo: Almedina, 2023 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. 5. ed. São Paulo: Ágora, 2021.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
3. Liderança e Construção de Equipes de Alto Desempenho	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e Pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliar o nível de maturidade das equipes;</li> <li>▪ selecionar estilos de liderança adequados aos diferentes contextos organizacionais;</li> <li>▪ aplicar ferramentas de liderança situacional com foco na execução de práticas que promovam o desempenho coletivo;</li> <li>▪ aplicar o <i>pipeline</i> de liderança para promover o desenvolvimento de líderes nas organizações;</li> <li>▪ elaborar estratégias para engajar equipes diversas, alinhando as suas ações aos objetivos e aos valores organizacionais;</li> <li>▪ utilizar ferramentas de autoconhecimento para liderar e fortalecer a inteligência emocional na atuação profissional e no desenvolvimento de equipes;</li> <li>▪ promover comportamentos colaborativos por meio do desenvolvimento de competências socioemocionais voltadas à construção de equipes de alta <i>performance</i> em ambientes de mudança.</li> </ul>

EMENTA
Estilos de liderança e os seus impactos na gestão de pessoas. Liderança situacional. <i>Pipeline</i> de liderança. Diversidade e inclusão como fatores de desempenho. Autoconhecimento, perfis e tipologias comportamentais. Inteligência emocional na liderança e no desenvolvimento de equipes. Líder como agente de mudança. Liderança para a construção de equipes de alta <i>performance</i> em ambientes de confiança, inovação e colaboração.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliar o nível de maturidade das equipes.</li> <li>▪ Selecionar estilos de liderança adequados aos diferentes contextos organizacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ estilos de liderança e os seus impactos na gestão de pessoas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicar ferramentas de liderança situacional com foco na execução de práticas que promovam o desempenho coletivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ liderança situacional.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicar o <i>pipeline</i> de liderança para promover o desenvolvimento de líderes nas organizações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>pipeline</i> de liderança.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar estratégias para engajar equipes diversas, alinhando as suas ações aos objetivos e aos valores organizacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diversidade e inclusão como fatores de desempenho.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilizar ferramentas de autoconhecimento para liderar e fortalecer a inteligência emocional na atuação profissional e no desenvolvimento de equipes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ autoconhecimento, perfis e tipologias comportamentais;</li> <li>▪ inteligência emocional na liderança e no desenvolvimento de equipes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promover comportamentos colaborativos por meio do desenvolvimento de competências socioemocionais voltadas à construção de equipes de alta <i>performance</i> em ambientes de mudança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ líder como agente de mudança;</li> <li>▪ liderança para a construção de equipes de alta <i>performance</i> em ambientes de confiança, inovação e colaboração.</li> </ul>

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
<p><b>Módulo 1 – Estilos de liderança e os seus impactos na gestão de pessoas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderança situacional</li> <li>▪ <i>Pipeline</i> de liderança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aplicar diferentes estilos de liderança conforme o contexto;</li> <li>▪ utilizar diferentes estilos de liderança situacional de acordo com o nível de maturidade da equipe;</li> <li>▪ aplicar o <i>pipeline</i> de liderança para promover o desenvolvimento das lideranças nas organizações.</li> </ul>
<p><b>Módulo 2 – Diversidade e inclusão como fatores de desempenho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autoconhecimento, perfis e tipologias comportamentais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planejar estratégias de engajamento e valorização da pluralidade de perfis;</li> <li>▪ identificar o próprio perfil comportamental, compreendendo os impactos na liderança, e promover o conhecimento mútuo da equipe.</li> </ul>

<p><b>Módulo 3 – Inteligência emocional na liderança e no desenvolvimento de equipes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Líder como agente de mudança</li> <li>▪ Liderança para a construção de equipes de alta <i>performance</i> em ambientes de confiança, inovação e colaboração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reconhecer os impactos da inteligência emocional para o estabelecimento de relacionamentos interpessoais efetivos e para o atingimento de resultados organizacionais estratégicos;</li> <li>▪ analisar decisões grupais sob diferentes contextos, reconhecendo vieses inconscientes e agindo como agentes de suporte à mudança;</li> <li>▪ desenvolver equipes de alta <i>performance</i> em ambientes de confiança favoráveis à aprendizagem, à inovação e à colaboração.</li> </ul>
--	--

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MACKAY, John; MCINTOSH, Steve; PHIPPS, Carter. **Liderança consciente**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- OSTERWALDER, Alexander; MASTROGIACOMO, Stefano. **High-impact tools for teams: ferramentas de alto impacto para suas equipes**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2023 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- EDMONDSON, Amy C. **A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- GOLEMAN, Daniel. **O líder com inteligência emocional**. Boston: Harvard Business Review Press, 2019.
- PAULA, Rui Francisco de. **Liderança pioneira metaversa: hábitos de sucesso para superar o impossível**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2025 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- ROSSI, Jéssica de Cássia *et al.* **Desenvolvimento gerencial e liderança**. Porto Alegre: Grupo A, 2021 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- SINEK, Simon. **O jogo infinito**. São Paulo: HSM, 2020.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
4. Gestão da Cadeia de Valor	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Logística e Operações

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar a cadeia de valor da organização;</li> <li>▪ identificar oportunidades de acesso a mercados e fornecedores globais;</li> <li>▪ mapear a cadeia de valor no <i>e-commerce</i>;</li> <li>▪ mapear e otimizar os processos de negócio da empresa;</li> <li>▪ planejar, implantar, mensurar e realizar a melhoria contínua dos <i>Key Performance Indicator</i> (KPIs) para o gerenciamento da cadeia de valor;</li> <li>▪ implementar as melhores práticas da gestão e integração entre vendas e operações – <i>Sales &amp; Operations Management</i> (S&amp;OP).</li> </ul>

EMENTA
<p>Cadeia de valor nas organizações. Cadeias globais de valor. Papel do <i>e-commerce</i> na cadeia de valor. Mapeamento e otimização dos processos de negócio da empresa. Cadeia de suprimentos. Operações. Canais de venda e distribuição. Redes de assistência técnica e manutenção. Logística reversa aplicada aos processos de troca e reciclagem. Visão sistêmica dos processos. Componentes do planejamento da demanda. Melhores práticas da gestão e da integração entre vendas e operações (S&amp;OP).</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar a cadeia de valor da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cadeia de valor nas organizações.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar oportunidades de acesso a mercados e fornecedores globais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cadeias globais de valor.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mapear a cadeia de valor no <i>e-commerce</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ papel do <i>e-commerce</i> na cadeia de valor.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mapear e otimizar os processos de negócio da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mapeamento e otimização dos processos de negócio da empresa;</li> <li>▪ cadeia de suprimentos;</li> <li>▪ operações;</li> <li>▪ canais de venda e distribuição;</li> <li>▪ redes de assistência técnica e manutenção;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>logística reversa aplicada aos processos de troca e reciclagem.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejar, implantar, mensurar e realizar a melhoria contínua dos KPIs para o gerenciamento da cadeia de valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>visão sistêmica dos processos;</li> <li>componentes do planejamento da demanda.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar as melhores práticas da gestão e integração entre vendas e operações (S&amp;OP).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>melhores práticas da gestão e integração entre vendas e operações (S&amp;OP).</li> </ul>

### CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
<b>Módulo 1 – Cadeia de valor das organizações</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cadeias globais de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>compreender o conceito de cadeia de valor e a sua importância estratégica para a geração de valor nas organizações;</li> <li>analisar os impactos da globalização e da interdependência entre mercados nas cadeias globais de valor.</li> </ul>
<b>Módulo 2 – Papel do <i>e-commerce</i> na cadeia de valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mapeamento e otimização dos processos de negócio da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>avaliar como o <i>e-commerce</i> transforma a estrutura da cadeia de valor e amplia o acesso ao público consumidor;</li> <li>aplicar metodologias de mapeamento e melhoria contínua para otimizar processos internos e interorganizacionais.</li> </ul>
<b>Módulo 3 – Cadeia de suprimentos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Operações</li> <li>Canais de venda e distribuição</li> <li>Redes de assistência técnica e manutenção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>identificar os principais elos da cadeia de suprimentos e compreender as suas inter-relações e os seus pontos críticos;</li> <li>avaliar a função das operações dentro da cadeia de valor e como a sua gestão impacta a eficiência organizacional;</li> <li>compreender a função estratégica dos canais de distribuição e a sua influência na experiência do cliente final;</li> <li>discutir o papel das redes na geração de valor.</li> </ul>

<p><b>Módulo 4 – Logística reversa aplicada aos processos de troca e reciclagem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visão sistêmica dos processos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analisar o impacto da logística reversa nos custos, na sustentabilidade e na imagem corporativa;</li> <li>▪ desenvolver uma visão integrada e transversal dos processos organizacionais para a tomada de decisão estratégica.</li> </ul>
<p><b>Módulo 5 – Componentes do planejamento da demanda</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar os elementos-chave do planejamento da demanda e a sua relevância para o equilíbrio da cadeia de valor.</li> </ul>
<p><b>Módulo 6 – Melhores práticas da gestão e da integração entre vendas e operações (S&amp;OP)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ identificar as melhores práticas da gestão e da integração entre vendas e operações (S&amp;OP).</li> </ul>

#### BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CALDEIRA, Carlos. **Customer experience management**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas: como a boa governança corporativa impulsiona valor para uma gestão empresarial de sucesso**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2023 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2021.
- GUEDES, Alcibíades Paulo *et al.* **Logística e gestão da cadeia de abastecimento**. 3. ed. Lisboa: Sílabo, 2020.
- LAMBERT, Douglas M. **Supply chain management: processos, parcerias, desempenho**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.
- MENDES, Paulo R. **Supply chain: uma visão técnica e estratégica**. São Paulo: Blucher, 2023 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- PAOLESCHI, Bruno. **Cadeia de suprimentos**. Rio de Janeiro: Érica, 2024 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).

<b>DISCIPLINA</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
5. Tópicos Especiais em Negócios e Liderança	24h/a

<b>ÁREA</b>	<b>SUBÁREA</b>
Liderança e Pessoas	Liderança

<b>DESCRIÇÃO</b>
A disciplina abordará tópicos especiais sobre o tema negócios e liderança.