



MBA EM GESTÃO: LOGÍSTICA E *SUPPLY* *CHAIN MANAGEMENT*

ESPECIALIZAÇÃO

MBA Semipresencial (*Blended*)



NOME DO CURSO**MBA em Gestão: Logística e *Supply Chain Management*****CARGA HORÁRIA**

432h/a

ESCOLA CERTIFICADORA

Instituto de Desenvolvimento Tecnológico da FGV - FGV/IDT

CÓDIGO DO CURSO

FXMBALSCM_24_12

CÓDIGO DO CURRÍCULO

FXMBALSCM_24_12-2

DESCRIÇÃO DO CURSO

Desenvolver ações e estratégias para um negócio é uma ação que requer conhecimento variado e multidisciplinar. Sendo assim, o **MBA em Gestão: Logística e *Supply Chain Management*** proporciona a estudantes o desenvolvimento de várias competências, como liderança, estratégia, capacidade de planejamento e tomada de decisões importantes para a empresa, com a incorporação dos principais desafios a serem considerados nas agendas dos atores desse setor, como: economia compartilhada; incorporação de inteligência artificial para a gestão da cadeia centrada no consumidor; imperativa consideração dos impactos e aspectos ambientais na cadeia de suprimentos (*green supply chain*), com a redução da poluição e dos resíduos, além dos modelos de logística reversa e economia circular (*closed loop supply chain*); efetividade operacional, impulsionada pela logística 4.0, com vistas ao zero estoque; sistemas de apoio à decisão; perspectiva integrada da cadeia de suprimentos; *lead time* reduzido, e os centros de distribuição inteligentes.

OBJETIVOS DO CURSO

Processos logísticos eficientes são extremamente importantes para reduzir custos operacionais, bem como reduzir prazos e erros de entrega. Dentro do contexto brasileiro, de grande extensão territorial, isso é ainda mais ampliado. O **MBA em Gestão: Logística e *Supply Chain Management*** auxiliará você no desenvolvimento de competências estratégicas, operacionais e decisórias, para atividades relacionadas à gestão logística e da cadeia de suprimentos, sempre com foco na eficiência e na eficácia, além do emprego da tecnologia disponível.

Você vai adquirir:

- visão holística das atividades empresariais, com foco na criação de valor para a empresa;
- conhecimentos técnicos e habilidades para se tornar gestor-líder na sua empresa ou no seu próprio negócio;
- capacidade de relacionar teorias à prática de gestão por meio de um jogo de negócios;

- autoconhecimento de competências comportamentais, com aptidão para elaborar um projeto de carreira;
- visão estratégica e habilidades de gestão, construindo as competências técnicas fundamentais à formação de líderes;
- conhecimentos aprofundados sobre logística e *supply chain management*.

PÚBLICO-ALVO

O **MBA em Gestão: Logística e *Supply Chain Management*** é recomendado para profissionais que:

- almejam cargos executivos que demandam experiência profissional e conhecimentos na área de logística;
- alcançaram um momento na carreira que lhes exige novos níveis de formação acadêmica.

PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

- Tempo mínimo de conclusão de graduação: dois anos;
- Tempo mínimo de experiência profissional: três anos.

Maior experiência profissional pode reduzir a necessidade do tempo mínimo de formação. A matrícula no curso pode possuir como pré-requisitos de formação e de experiência profissional tempos mínimos superiores aos indicados. Consulte-nos para obter mais detalhes do curso

METODOLOGIA

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

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

Há dois formatos de aula:

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

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

AVALIAÇÃO

A avaliação da aprendizagem tem papel fundamental no processo de reconstrução de conhecimento por estudantes e, 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 nos seus cargos executivos.

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

| DISCIPLINAS DE GESTÃO | | | |
|-----------------------|---|-----------------|-------|
| | DISCIPLINA | CÓDIGO | CH |
| 1. | Estratégia Corporativa e de Negócios | F_M_ECN_21-24_E | 24h/a |
| 2. | Estratégias de Marketing | F_M_EM_21-24_E | 24h/a |
| 3. | Economia dos Negócios | F_M_EN_21-24_E | 24h/a |
| 4. | Gestão de Projetos | F_M_GP_21-24_E | 24h/a |
| 5. | Liderança e Gestão de Equipes | F_M_LGE_21-24_E | 24h/a |
| 6. | Transformação Digital | F_M_TD_21-24_E | 24h/a |
| 7. | Empreendedorismo e Gestão da Inovação | F_M_EGI_21-24_E | 24h/a |
| 8. | Finanças Corporativas | F_M_FC_21-24_E | 24h/a |
| 9. | Jogo de Negócios | F_M_JN_21-24_E | 24h/a |

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

Detalhamento da Estrutura Curricular

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

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

| COMPETÊNCIAS |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ determinar a amplitude de atuação do negócio; ▪ tomar decisões estratégicas à luz dos desafios contemporâneos; ▪ construir o planejamento estratégico fundamentado na proposta de valor da empresa; ▪ diagnosticar as oportunidades e ameaças no mercado; ▪ analisar a empresa de forma sistêmica, visando à integração das áreas estratégica, tática e operacional, e gerando valor para o negócio em curto e médio prazo; ▪ controlar a execução da estratégia com a implantação da gestão de resultados e o uso de indicadores e metas. |

| EMENTA |
|--|
| <p>Conceito de estratégia. Pensamento estratégico. Administração estratégica e alinhamento estratégico. Definição de missão, visão, valores, política e diretrizes. Análise do ambiente externo: cenários prospectivos, oportunidades e ameaças. Análise competitiva. Análise do ambiente interno: recursos, capacidades, competências e cadeia de valor. Pontos fortes e pontos fracos. Matriz Swot e desenvolvimento de estratégias. Objetivos estratégicos, desenvolvimento de estratégias e planos de ação (5W2H, GUT, etc.). Desenvolvimento e gerenciamento dos indicadores. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC), <i>Objectives and Key Results</i> (OKRs) e outras ferramentas estratégicas para monitoramento e tomada de decisão. Modelos estratégicos contemporâneos voltados para o crescimento do negócio.</p> |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA | |
|---|---|
| COMPETÊNCIA | EMENTA |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar a amplitude de atuação do negócio. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ conceito de estratégia; ▪ pensamento estratégico; ▪ administração estratégica e alinhamento estratégico; ▪ definição de missão, visão, valores, política e diretrizes. |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tomar decisões estratégicas à luz dos desafios contemporâneos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ análise do ambiente externo: cenários prospectivos, oportunidades e ameaças; ▪ análise competitiva; ▪ análise do ambiente interno: recursos, capacidades e competências; ▪ análise da cadeia de valor; ▪ análise de mapa de empatia; ▪ desenvolvimento e gerenciamento dos indicadores; ▪ BSC, OKRs e outras ferramentas estratégicas para monitoramento e tomada de decisão; ▪ modelos estratégicos contemporâneos voltados para o crescimento do negócio. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Construir o planejamento estratégico com base na proposta de valor da empresa. ▪ Diagnosticar as oportunidades e ameaças no mercado. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ análise do ambiente externo: cenários prospectivos, oportunidades e ameaças; ▪ análise competitiva; ▪ análise do ambiente interno: recursos, capacidades e competências; ▪ pontos fortes e pontos fracos ▪ matriz Swot e desenvolvimento de estratégias; ▪ objetivos estratégicos, desenvolvimento de estratégias e planos de ação por meio das ferramentas de implementação das estratégias (5W2H, GUT, etc.); ▪ modelos estratégicos contemporâneos voltados para o crescimento do negócio. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisar a empresa de forma sistêmica, visando à integração das áreas estratégica, tática e operacional, e gerando valor para o negócio em curto e médio prazo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ BSC, OKRs e outras ferramentas estratégicas para monitoramento e tomada de decisão. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar a execução da estratégia com a implantação da gestão de resultados e o uso de indicadores e metas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ BSC, OKRs e outras ferramentas estratégicas para monitoramento e tomada de decisão; ▪ modelos estratégicos contemporâneos voltados para o crescimento do negócio. |

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|---|---|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM |
| <p>Módulo 1 – Desafios da gestão estratégica no Brasil</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mundo dos negócios ▪ Evolução do conceito de gestão estratégica | <ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o atual estágio de competitividade dos mercados e os desafios da gestão estratégica. |
| <p>Módulo 2 – Definição dos fundamentos do negócio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição da missão ▪ Definição da visão ▪ Definição dos valores | <ul style="list-style-type: none"> ▪ estruturar a organização por meio de uma missão; ▪ propor destinação por meio de uma visão; ▪ compreender a importância dos valores para a definição da cultura organizacional. |
| <p>Módulo 3 – Diagnóstico empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnóstico interno ▪ Posicionamento estratégico e cadeia de valor ▪ Diagnóstico externo ▪ Projeção de cenários | <ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer os pontos fortes e os pontos fracos da organização; ▪ elaborar a cadeia de valor e o posicionamento estratégico; ▪ mapear as ameaças e as oportunidades nos fatores externos; ▪ propor cenários de futuro. |
| <p>Módulo 4 – Estruturação das estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Swot ▪ Definição de objetivos ▪ Definição de metas ▪ Definição de indicadores ▪ Definição de iniciativas ▪ BSC ▪ OKRs ▪ Plano de ação e priorização ▪ Ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT | <ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborar a Swot e analisar os fatores escritos ▪ conhecer os objetivos da organização; ▪ identificar indicadores para a organização; ▪ traçar metas para a organização; ▪ propor iniciativas para a organização; ▪ planejar a organização por meio do BSC; ▪ conhecer a metodologia OKR; ▪ utilizar as ferramentas 5W2H e GUT como plano de ação e forma de priorização. |
| <p>Módulo 5 – Estratégia de crescimento de negócios</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégias de crescimento ▪ Novos modelos estratégicos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ estruturar o crescimento ordenado da organização; ▪ conhecer modelos contemporâneos de estratégia. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- HITT, Michael A. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Cengage Learning, 2019.
- LOBATO, David M. *et al.* **Gestão estratégica**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2017.
- REBOUÇAS, Djalma. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2018.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

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

| COMPETÊNCIA |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os principais elementos estruturais do marketing ao processo de decisão estratégica de negócios; ▪ diagnosticar os elementos constitutivos dos ambientes de marketing como elementos de criação de valor para a empresa; ▪ aplicar as técnicas de administração de marketing nas organizações de diferentes portes, indústrias e naturezas: pública, privada e terceiro setor; ▪ construir políticas e estratégias de marketing que contemplem o ambiente digital. |

| EMENTA |
|---|
| Estratégias de segmentação e comportamento de consumidores individuais e organizacionais. Estratégias de posicionamento. Composto de marketing. Reconfiguração das políticas de estratégias de marketing e relacionamento com clientes no ambiente digital. Fatores exógenos e endógenos que compõem o ambiente de marketing. |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA | |
|---|---|
| COMPETÊNCIA | EMENTA |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar os principais elementos estruturais do marketing ao processo de decisão estratégica de negócios. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ composto de marketing. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnosticar os elementos constitutivos dos ambientes de marketing como elementos de criação de valor para a empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ fatores exógenos e endógenos que compõem o ambiente de marketing. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar as técnicas de administração de marketing nas organizações de diferentes portes, indústrias e naturezas: pública, privada e terceiro setor. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ estratégias de segmentação e comportamento de consumidores individuais e organizacionais; ▪ estratégias de posicionamento. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Construir políticas e estratégias de marketing que contemplem o ambiente digital. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ reconfiguração das políticas de estratégias de marketing e relacionamento com clientes no ambiente digital. |

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|---|--|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM |
| <p>Módulo 1 – Marketing: conceitos, definições e funções estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Funções estratégicas e áreas de atuação de profissionais de marketing ▪ Ambientes de marketing | <ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as múltiplas funções de profissionais de marketing nas organizações; ▪ reconhecer a importância dos fatores exógenos e endógenos do ambiente de marketing no planejamento estratégico das organizações. |
| <p>Módulo 2 – Comportamento do consumidor</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferenciação entre mercado consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos ▪ Psicologia do comportamento do consumidor ▪ Mapa de empatia ▪ Processo decisório de compra ▪ Papéis de compra ▪ Pesquisa de mercado ▪ Conceito de miopia de marketing ▪ Estratégias de segmentação ▪ Estratégias de posicionamento ▪ Mapa de posicionamento | <ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer as diferenças entre mercado consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos; ▪ discutir as possíveis estratégias de segmentação dos mercados consumidor, organizacional, governamental e sem fins lucrativos; ▪ analisar o processo de compras de empresas, organizações sem fins lucrativos e governo; ▪ discutir os processos psicológicos que impactam o comportamento do consumidor; ▪ desenhar o mapa de empatia; ▪ identificar as principais estratégias de posicionamento; ▪ desenhar o mapa de posicionamento. |
| <p>Módulo 3 – Marketing <i>mix</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de produtos e serviços ▪ Gestão de preços ▪ Gestão de distribuição ▪ Gestão de promoção | <ul style="list-style-type: none"> ▪ diferenciar produtos de serviços; ▪ identificar a importância estratégica da diferenciação dos níveis de produto; ▪ reconhecer as principais decisões estratégicas de portfólio de produtos; ▪ identificar as etapas do ciclo de vida dos produtos e estratégias a serem adotadas em cada uma; ▪ conhecer as principais estratégias de marca; ▪ identificar as estratégias genéricas de formação de preço; ▪ compreender as principais estratégias de distribuição <i>omnichannel</i>; ▪ identificar as principais estratégias de promoção e comunicação. |

| | |
|---|--|
| <p>Módulo 4 – Marketing digital e relacionamento com clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Principais metodologias para o desenvolvimento de estratégias de relacionamento ▪ Programas de relacionamento ▪ Mensuração de resultados ▪ Ciclo de vida de clientes ▪ Réguas de relacionamento ▪ Estruturação de um programa de fidelização ▪ Outbound versus inbound marketing | <ul style="list-style-type: none"> ▪ diferenciar estratégias de elementos; ▪ planejar programas de relacionamento nas empresas; ▪ utilizar o <i>Customer Relationship Management (CRM)</i>; ▪ identificar as métricas de rentabilidade de clientes; ▪ utilizar as métricas para o cálculo de recência, frequência, valor e retenção; ▪ diferenciar <i>outbound</i> e <i>inbound marketing</i> no ambiente contemporâneo. |
|---|--|

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- KAMLOT, Daniel; FAJARDO, Bernardo G. **Marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2019.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing com MyMarketingLab**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- COELHO, Fabiano. **Formação estratégica de precificação**: como maximizar o resultado das empresas. São Paulo: Atlas, 2018.

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

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

| COMPETÊNCIA |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os principais elementos macro e microeconômicos que se relacionam diretamente com as atividades das empresas; ▪ analisar e elaborar cenários macroeconômicos aplicados à economia como um todo e aos nichos de negócio das empresas; ▪ avaliar a oportunidade e o risco das alternativas de investimento empresarial com base nos cenários econômicos elaborados; ▪ interpretar e caracterizar o comportamento dos atores microeconômicos no mercado, de forma a coordenar as ações táticas e as estratégicas da empresa. |

| EMENTA |
|---|
| <p>Macroeconomia: indicadores. Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo. Inflação, índices de preço e as suas aplicações. Atuação do Banco Central e a sua influência sobre os negócios: política monetária, taxas de juros e regime de metas para a inflação. Elementos de macroeconomia aberta: taxas de câmbio, regimes cambiais e balanço de pagamentos. Comércio internacional: principais indicadores, mecanismos e instituições. Microeconomia: oferta, demanda e os seus determinantes. Outras estruturas de mercado, oligopólios e defesa da concorrência.</p> |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM O CONTEÚDO PROGRAMÁTICO | |
|---|--|
| COMPETÊNCIA | EMENTA |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar os principais elementos macro e microeconômicos que se relacionam diretamente com as atividades das empresas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ macroeconomia: indicadores; ▪ microeconomia: oferta, demanda e os seus determinantes; ▪ Banco Central e a sua influência sobre os negócios: política monetária, taxas de juros e regime de metas para a inflação. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisar e elaborar cenários macroeconômicos aplicados à economia como um todo e aos nichos de negócio das empresas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ macroeconomia: indicadores; ▪ flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo; ▪ inflação, índices de preço e as suas aplicações; ▪ macroeconomia aberta: taxas de câmbio, regimes cambiais e balanço de pagamentos. |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Avaliar a oportunidade e o risco das alternativas de investimento empresarial com base nos cenários econômicos elaborados. | <ul style="list-style-type: none"> flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo; inflação, índices de preço e as suas aplicações; microeconomia: oferta, demanda e os seus determinantes; outras estruturas de mercado, oligopólios e defesa da concorrência. |
| <ul style="list-style-type: none"> Interpretar e caracterizar o comportamento dos atores microeconômicos no mercado, de forma a coordenar as ações táticas e as estratégicas da empresa. | <ul style="list-style-type: none"> microeconomia: oferta, demanda e os seus determinantes; outras estruturas de mercado, oligopólios e defesa da concorrência. |

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

| TÓPICOS DE CONTEÚDO | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM |
|--|--|
| <p>Módulo 1 – Macroeconomia: indicadores da atividade macroeconômica</p> <ul style="list-style-type: none"> PIB nominal e PIB real Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo Caracterização das políticas macroeconômicas | <ul style="list-style-type: none"> descrever e comparar os principais indicadores de atividade econômica relacionados ao desempenho da economia; diferenciar flutuações cíclicas de curto prazo do crescimento sustentado em longo prazo; listar e analisar as políticas macroeconômicas enquanto conjunto de ferramentas de ação do setor público sobre o ambiente econômico de negócios. |
| <p>Módulo 2 – Inflação, índices de preço e a sua utilização</p> <ul style="list-style-type: none"> Regime de metas para a inflação Inflação, índices de preço e a sua utilização Regime de metas para a inflação Atuação do Banco Central e a sua influência sobre os negócios Política monetária e oferta monetária Taxa básica de juros e regime de metas para a inflação | <ul style="list-style-type: none"> definir os conceitos de inflação, diferenciando os índices de preço mais relevantes sob a ótica do poder de compra; descrever e criticar o regime de metas para a inflação, os seus indicadores, os seus instrumentos e os seus objetivos; definir e analisar a política monetária e os mecanismos de oferta monetária; analisar os aspectos que levam à definição da taxa básica de juros (Selic) e a sua relação com o regime de metas para a inflação; demonstrar a relação entre a variação da Selic e os juros praticados nos mercados financeiros, com reflexos sobre negócios e empresas. |

| | |
|--|--|
| <p>Módulo 3 – Elementos de macroeconomia aberta</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Taxa de câmbio e regime cambial ▪ Balanço de pagamentos ▪ Aspectos do comércio internacional: indicadores, mecanismos e instituições | <ul style="list-style-type: none"> ▪ definir o campo da macroeconomia aberta; ▪ analisar os conceitos de taxa de câmbio e regimes cambiais; ▪ categorizar o balanço de pagamentos enquanto fonte de informação relevante sobre as relações econômicas internacionais de dada economia; ▪ analisar os principais indicadores, mecanismos e instituições do comércio exterior, bem como o seu papel na economia mundial. |
| <p>Módulo 4 – Microeconomia: comportamentos e determinantes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferta, demanda e equilíbrio em mercados competitivos ▪ Outras estruturas de mercado ▪ Oligopólios e defesa da concorrência | <ul style="list-style-type: none"> ▪ demonstrar os mecanismos de oferta e demanda no contexto de mercados e empresas; ▪ analisar as condições de equilíbrio em mercados competitivos; ▪ caracterizar estruturas de mercado concentrado, com foco em oligopólios e monopólios; ▪ analisar os mecanismos de defesa da concorrência e a sua relevância. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GONÇALVES, A. C. *et al.* **Economia empresarial**. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- MANKIW, N. G. **Introdução à economia**. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- VASCONCELOS, Marco Antonio S. **Economia: micro e macro**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

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

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

| COMPETÊNCIA |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborar projetos de maneira tecnicamente fundamentada e com base em boas práticas; ▪ gerenciar projetos de maneira tecnicamente fundamentada e com base em boas práticas; ▪ identificar os fatores condicionantes do sucesso ou do fracasso de um projeto; ▪ analisar os domínios e os princípios do gerenciamento de projetos, adequando os seus modelos, os seus papéis e os seus artefatos; ▪ diagnosticar o tipo de contexto organizacional para a aplicação de métodos preditivos, ágeis e híbridos. |

| EMENTA |
|--|
| Fundamentos de projeto, programa e portfólio. Fatores de sucesso em gerenciamento de projetos. Características e competências de gerentes de projetos. Tipologia de organizações para o gerenciamento de projetos. Domínios e princípios de <i>performance</i> . Tipos de ciclo de vida. Contexto de utilização de métodos preditivos, ágeis e híbridos. Papéis, artefatos e eventos relacionados aos métodos preditivos e ágeis. Gerenciamento de projetos preditivos. Gerenciamento de projetos ágeis. |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA | |
|---|---|
| COMPETÊNCIA | EMENTA |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar projetos de maneira tecnicamente fundamentada e com base em boas práticas. ▪ Gerenciar projetos de maneira tecnicamente fundamentada e com base em boas práticas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ fatores de sucesso em gerenciamento de projetos; ▪ papéis, artefatos e eventos relacionados aos métodos preditivos e ágeis; ▪ gerenciamento de projetos preditivos; ▪ gerenciamento de projetos ágeis. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar os fatores condicionantes do sucesso ou do fracasso de um projeto. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ fatores de sucesso em gerenciamento de projetos; ▪ tipologia de organizações para o gerenciamento de projetos; ▪ contexto de utilização de métodos preditivos, ágeis e híbridos. |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Analisar os domínios e os princípios do gerenciamento de projetos, adequando os seus modelos, os seus papéis e os seus artefatos. | <ul style="list-style-type: none"> domínios e princípios de <i>performance</i>; tipos de ciclo de vida; contexto de utilização de métodos preditivos, ágeis e híbridos; |
| <ul style="list-style-type: none"> Diagnosticar o tipo de contexto organizacional para a aplicação de métodos preditivos, ágeis e híbridos. | <ul style="list-style-type: none"> tipologia de organizações para o gerenciamento de projetos; contexto de utilização de métodos preditivos, ágeis e híbridos. |

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

| TÓPICOS DE CONTEÚDO | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM |
|---|--|
| <p>Módulo 1 – Fundamentos de projeto, programa e portfólio</p> <ul style="list-style-type: none"> Conceito e definição de um projeto Projeto <i>versus</i> programa <i>versus</i> portfólio Fatores que determinam o sucesso de um projeto Tipologia das organizações para o gerenciamento de projetos | <ul style="list-style-type: none"> equalizar conceitos básicos a respeito de gerenciamento de projetos; identificar projeto, programa, portfólio; discutir os critérios de sucesso de um projeto; diferenciar as estruturas segundo as suas características e o grau de autoridade da gerência de projetos. |
| <p>Módulo 2 – Domínios e princípios de <i>performance</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Incerteza Medição Entrega Trabalho do projeto Planejamento Abordagem do desenvolvimento e ciclo de vida Time <i>Stakeholders</i> | <ul style="list-style-type: none"> compreender o grau de incerteza em projetos; analisar formas de medição de <i>performance</i>; compreender o valor e os benefícios gerados a partir das entregas do projeto; identificar o trabalho a ser feito no projeto; reconhecer o papel do planejamento em relação à necessidade de adaptação em cada projeto; analisar os critérios utilizados para a adoção de diferentes abordagens e ciclos de vida: preditivo, iterativo, incremental, adaptativo, híbrido; compreender o papel da equipe e o seu grau de autonomia no projeto; reconhecer a importância dos <i>stakeholders</i> e as suas expectativas; escolher, entre os diversos modelos, artefatos e ferramentas, o que melhor se adapta ao domínio do projeto. |

| | |
|---|---|
| <p>Módulo 3 – Gerenciamento de projetos preditivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Restrição tripla ▪ Demais áreas de conhecimento ▪ Integração | <ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos; ▪ relacionar as variáveis da restrição tripla; ▪ conhecer as principais ferramentas de planejamento e controle de projetos preditivos; ▪ conhecer os principais artefatos para projetos preditivos; ▪ simular o planejamento de um projeto preditivo; ▪ integrar as áreas com fins de planejamento e controle de um projeto preditivo. |
| <p>Módulo 4 – Gerenciamento de projetos ágeis</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Introdução à agilidade ▪ Práticas e métodos ágeis ▪ <i>Framework Scrum</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o contexto da agilidade no mundo contemporâneo; ▪ conhecer as principais práticas e os principais métodos ágeis; ▪ simular o planejamento e a execução de um projeto ágil com base no <i>framework Scrum</i>; ▪ exercitar os papéis, os artefatos e os eventos Scrum. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BARCAUI, André; REGO, Marcos. **Fundamentos de gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2019.
- KERZNER, Harold. **Gerenciamento de projetos**: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle. São Paulo: Blucher, 2015.
- WYSOCKI, Robert. **Gestão eficaz de projetos**: como gerenciar com excelência projetos tradicionais, ágeis e extremo. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- MEREDITH, Jack; SCHAFER, Scott; MANTEL, Samuel; SUTTON, Margareth. **Project management in practice**. 7. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2021.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Agile practice guide**. Newton Square: PMI, 2018.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK)**. 7. ed. Newton Square: PMI, 2021.
- SUTHERLAND, Jeff. **Scrum**: the art of doing twice the work in the half of time. New York: Penguin, 2014.
- WATTS, Geoff. **Scrum mastery**: from good to great servant leadership. 2. ed. UK: Inspect and Adapt, 2021.

| DISCIPLINA | CARGA HORÁRIA |
|----------------------------------|---------------|
| 5. Liderança e Gestão de Equipes | 24h/a |

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

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

| EMENTA |
|--|
| <p>Liderança no contexto de mudanças ambientais e organizacionais. Desenvolvimento de competências para a liderança na era da transformação digital. Teorias e abordagens para a liderança. <i>Feedback</i> para o desenvolvimento de equipes. Gestão das emoções, relacionamento interpessoal e desempenho. Formação e estratégias de desenvolvimento de equipes. Características e tipos de equipe. Fases do desenvolvimento de equipes. Diversidade nas equipes. Motivação e engajamento de equipes. Teorias motivacionais e prática da liderança. Delegação, autonomia e <i>empowerment</i> nas equipes.</p> |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM O CONTEÚDO PROGRAMÁTICO | |
|--|--|
| COMPETÊNCIA | EMENTA |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderar equipes de trabalho em ambientes dinâmicos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ liderança no contexto de mudanças ambientais e organizacionais. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar as principais competências demandadas em si e nas pessoas que integram a equipe. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolvimento de competências para a liderança na era da transformação digital; ▪ teorias e abordagens para a liderança; ▪ <i>feedback</i> para o desenvolvimento de equipes. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Propor, implementar e gerir planos de ação para a criação de um ambiente colaborativo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ gestão das emoções, relacionamento interpessoal e desempenho; ▪ formação e estratégias de desenvolvimento de equipes; ▪ características e tipos de equipe; ▪ fases do desenvolvimento de equipes. |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisar, interpretar e agir sobre os fatores que influenciam o desempenho da equipe. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ características e tipos de equipe; ▪ fases do desenvolvimento de equipes; ▪ diversidade nas equipes. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estruturar, implementar e revisar políticas e práticas de desenvolvimento e engajamento dos membros da equipe. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ motivação e engajamento de equipes; ▪ teorias motivacionais e prática da liderança; ▪ delegação, autonomia e <i>empowerment</i> nas equipes. |

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

| TÓPICOS DE CONTEÚDO | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM |
|---|---|
| <p>Módulo 1 – Liderança em tempos de mudança</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desafios da liderança em tempos de mudança constante ▪ Novos papéis e novas competências para a liderança diante da TD ▪ Fatores que influenciam as mudanças nas equipes e nas organizações ▪ Papel e relevância da liderança na gestão das mudanças, redução das resistências e adaptação às novas práticas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender os desafios da liderança em tempos de mudança constante; ▪ reconhecer as competências requeridas às novas lideranças no contexto de constantes mudanças; ▪ identificar as ferramentas de liderança adequadas ao desenvolvimento de equipes em ambientes dinâmicos; ▪ reconhecer a complexidade do exercício da liderança em momentos de contínuas mudanças. |
| <p>Módulo 2 – Teorias e abordagens para a liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Teorias e abordagens de liderança ▪ Inteligência emocional e exercício da liderança ▪ <i>Feedback</i> para o desenvolvimento de equipes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer a evolução do pensamento sobre liderança e as suas aplicações para o exercício da influência; ▪ reconhecer a importância da inteligência emocional e da gestão das emoções para o desempenho de equipes; ▪ explorar formas de influência e assertividade para a mobilização dos integrantes da equipe; ▪ compreender a importância da prática da empatia e do <i>feedback</i> na gestão de equipes. |

| | |
|---|---|
| <p>Módulo 3 – Liderança e desenvolvimento de equipes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Características e tipos de equipe ▪ Fases do desenvolvimento de equipes ▪ Diversidade nas equipes e os seus impactos no desempenho | <ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer as características e os diferentes tipos de equipe nas organizações; ▪ identificar a importância da liderança no desenvolvimento de equipes; ▪ identificar os principais perfis e as competências demandadas aos membros da equipe; ▪ propor planos de desenvolvimento à equipe; ▪ analisar os impactos da diversidade na formação de equipes. |
| <p>Módulo 4 – Liderança e motivação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceitos e teorias motivacionais e a sua aplicação na liderança de equipes ▪ Relação entre satisfação, motivação, engajamento e desempenho de equipes ▪ Delegação, autonomia e <i>empowerment</i> nas equipes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a aplicabilidade das teorias motivacionais à gestão de pessoas e equipes; ▪ identificar os fatores que influenciam a satisfação, a motivação e o engajamento de equipes; ▪ reconhecer os efeitos positivos da delegação e do <i>empowerment</i> para líderes e pessoas lideradas. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- FERREIRA, Victor Claudio Paradela; GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti. **Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- NOVAES, Marcos Bidart Carneiro de; COSTA, Jeffrey Hanson. **Liderança de equipes de alto desempenho**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2021.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CHARAM, R. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DYER, W. G.; DYER JR., W. G.; DYER, J. H. **Equipes que fazem a diferença: estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- GOLEMAN, Daniel. **A inteligência emocional do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- KOUZES, James; POSNER, Barry. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- LENCIONI, P. **Os cinco desafios das equipes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

| DISCIPLINA | CARGA HORÁRIA |
|--------------------------|---------------|
| 6. Transformação Digital | 24h/a |

| ÁREA | SUBÁREA |
|-------------------------------|------------------------------------|
| Tecnologia e Ciência de Dados | Gestão da Tecnologia da Informação |

| COMPETÊNCIA |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer o ambiente e a importância da Tecnologia da Informação (TI) nas organizações; ▪ identificar tendências na criação de um ambiente propício à implementação da jornada de Transformação Digital (TD) e à criação de negócios digitais; ▪ estabelecer as competências necessárias aos diversos atores envolvidos na implementação da transformação digital. |

| EMENTA |
|---|
| TI nas organizações e inovação tecnológica, estratégia e competitividade. TD: aspectos essenciais e tendências. TD e modelos de negócio digital. Nova economia e <i>mindset</i> digital. Papel das pessoas na TD. |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA | |
|--|---|
| COMPETÊNCIA | EMENTA |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecer o ambiente e a importância da TI nas organizações. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ TI nas organizações, inovação tecnológica, estratégia e competitividade. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar tendências na criação de um ambiente propício à implementação da jornada de TD e à criação de negócios digitais. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ TD: aspectos essenciais e tendências; ▪ TD e modelos de negócio digital. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelecer as competências necessárias aos diversos atores envolvidos na implementação da TD. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ nova economia e <i>mindset</i> digital; ▪ papel das pessoas na TD. |

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|--|---|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM |
| Módulo 1 – TI nas organizações <ul style="list-style-type: none"> ▪ TI nas organizações: histórico, conceitos e estratégias básicas ▪ Importância da TI para as várias indústrias e atividades ▪ Importância da TI para a competição empresarial | <ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a evolução e o contexto atual do uso da TI pelas organizações; ▪ reconhecer a importância da TI em várias questões organizacionais; ▪ avaliar a aplicação da TI para o aumento de competitividade em determinado contexto organizacional. |

| | |
|--|--|
| <p>Módulo 2 – Nova economia e <i>mindset</i> digital</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ TD ▪ Estratégias e potencial de TD ▪ Liderança digital ▪ TD e cultura organizacional | <ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar diferenças e lacunas entre o crescimento linear, percebido em organizações tradicionais, e o crescimento exponencial, característico de organizações exponenciais; ▪ criar um ambiente propício para a TD; ▪ avaliar como a TD pode contribuir para a melhoria da produtividade e da competitividade das organizações; ▪ compreender a importância da prática da empatia e do <i>feedback</i> na gestão de equipes para a implementação de uma efetiva TD. |
| <p>Módulo 3 – TD, inovação e competitividade</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Riscos e oportunidades da TD ▪ Impacto da TD na competitividade das organizações ▪ Pessoas e TD: novos modelos de trabalho | <ul style="list-style-type: none"> ▪ diagnosticar oportunidades de TD; ▪ compreender os riscos inerentes à TD e à inovação; ▪ analisar os possíveis impactos da TD na competitividade da organização; ▪ identificar as habilidades e as competências necessárias para a TD; ▪ avaliar os diferentes impactos das inovações e da TD nas pessoas. |
| <p>Módulo 4 – Elementos e tendências de TD</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comportamento e jornada do cliente ▪ Transformação da experiência do consumidor ▪ Tendências de TD ▪ Tendências tecnológicas digitais e inovações disruptivas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar a importância do <i>user experience</i> (UX/CX/UI) e os seus pilares: <i>customer centric</i> e <i>data driven</i>; ▪ comparar <i>e-business</i> e <i>e-commerce</i>, estratégias, ações e métricas; ▪ caracterizar os portais B2B, B2C, B2G, C2C, M2C, G2C e F2C; ▪ avaliar as novas tecnologias digitais: 5G, IoT, <i>fintech</i>, API/SAS, <i>wearables</i>, <i>machine learning</i>, realidade aumentada, <i>machine learning</i>, <i>chatbot</i>, BOT, realidade aumentada e <i>vending machine</i>, redes sociais e <i>social selling</i>; ▪ explorar a lógica dos conceitos de cauda longa e <i>freeconomics</i> como fundamento para negócios digitais. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. **Tecnologia de informação e desempenho empresarial**: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MORAES, Felipe. **Transformação digital**. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CAPOTE, Gart. **A jornada do cliente**: guia essencial para entender clientes, desenvolver soluções, projetar experiências, repensar processos e prosperar. Independently published, 2020.
- ITO, J.; HOWE, J. **Disrupção e inovação**: como sobreviver ao futuro incerto. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- MALONE, M. S.; ISMAIL, S.; GEEST, Y. V.; YAMAGAMI, G. **Organizações exponenciais**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- MARÓSTICA, Eduardo. **Inteligência de mercado**. São Paulo: Cengage Learning, 2021.
- RIFKIN, J. **Sociedade com custo marginal zero**. 1. ed. São Paulo: M.Books, 2015.
- ROGER, D. L. **Transformação digital**: repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Autêntica Business, 2017.
- YAMAGAMI, C. **Tecnologia não é tudo**: entenda por que as pessoas são a verdadeira chave para a transformação digital do seu negócio. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

| DISCIPLINA | CARGA HORÁRIA |
|--|---------------|
| 7. Empreendedorismo e Gestão da Inovação | 24h/a |

| ÁREA | SUBÁREA |
|-----------------------|------------------|
| Estratégia e Negócios | Empreendedorismo |

| COMPETÊNCIA |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar as principais estratégias, modelos e ferramentas para inovar em ambientes de incerteza e volatilidade; ▪ criar e transformar negócios com base em abordagens colaborativas e iterativas, que promovam a inovação com base no <i>learning by doing</i>; ▪ construir e analisar modelos de negócios; ▪ construir estratégias para promover a inovação e conduzir processos de mudança; ▪ construir e gerenciar redes de inovação; ▪ construir soluções inovadoras a partir do conhecimento dos diferentes tipos de inovação. |

| EMENTA |
|---|
| <p>Conceitos e fundamentos do empreendedorismo. Diferentes abordagens para o empreendedorismo. Tipos de empreendedorismo e estratégias para construir uma cultura empreendedora. Modelos para a inovação. Gestão da inovação e métricas. Ambidestria organizacional. Inovação e processos de mudança. Modelos de negócio.</p> |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA | |
|---|--|
| COMPETÊNCIA | EMENTA |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar as principais estratégias, modelos e ferramentas para inovar em ambientes de incerteza e volatilidade. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ inovação e processos de mudança; ▪ conceitos e fundamentos do empreendedorismo. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar e transformar negócios com base em abordagens colaborativas e iterativas, que promovam a inovação com base no <i>learning by doing</i>. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ diferentes abordagens para o empreendedorismo. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Construir e analisar modelos de negócios. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ conceitos e fundamentos do empreendedorismo; ▪ modelos de negócio. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Construir estratégias para promover a inovação e conduzir processos de mudança. ▪ Construir e gerenciar redes de inovação. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ modelos para a inovação; ▪ gestão da inovação e métricas. |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Construir soluções inovadoras a partir do conhecimento dos diferentes tipos de inovação. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ modelos para a inovação; ▪ ambidestria organizacional; ▪ tipos de empreendedorismo e estratégias para construir uma cultura empreendedora. |
|--|--|

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|-------------------------------------|--|
|-------------------------------------|--|

| TÓPICOS DE CONTEÚDO | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM |
|----------------------------|----------------------------------|
|----------------------------|----------------------------------|

| | |
|--|---|
| <p>Módulo 1 – Conceitos e fundamentos do empreendedorismo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceitos e abordagens do empreendedorismo ▪ Effectuation versus causation ▪ Tipos de empreendedorismo ▪ Processo empreendedor e barreiras ao empreendedorismo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer os conceitos fundamentais do empreendedorismo e a sua relação com a inovação; ▪ reconhecer os diferentes tipos de empreendedorismo e as suas respectivas estratégias; ▪ reconhecer os desafios e as barreiras ao empreendedorismo. |
|--|---|

| | |
|---|---|
| <p>Módulo 2 – Cultura empreendedora e inovação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Barreiras e estratégias para construir uma cultura empreendedora favorável à inovação ▪ Tipos de inovação (produto, processo, posição e posicionamento) e dimensões (incremental, ruptura, disruptiva) ▪ Desenvolvimento de estratégias de inovação de acordo com diferentes mercados ▪ Processo de inovação: busca, seleção, implementação e captura de valor | <ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as principais estratégias para a construção de uma cultura favorável à inovação; ▪ conhecer os diferentes tipos de inovação; ▪ construir estratégias específicas para cada uma delas. |
|---|---|

| | |
|---|--|
| <p>Módulo 3 – Gestão da inovação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovação e ambidestria organizacional: <i>exploitation</i> e <i>exploration</i> ▪ Gestão da inovação e diferenciais competitivos: capacidade dinâmica, fontes de inovação, redes de inovação e cultura de aprendizagem ▪ Inovação e processos de mudança ▪ Inovação aberta | <ul style="list-style-type: none"> ▪ construir estratégias que potencializem o que as organizações realizam ao mesmo tempo em que explorem novas oportunidades para inovar; ▪ estabelecer ações para desenvolver e gerir a inovação nas organizações, promovendo diferenciais competitivos; ▪ reconhecer a relação entre inovação, os processos de mudança organizacional e a necessidade de adaptação das organizações; ▪ conhecer e explorar diferentes estratégias para a inovação, construindo parcerias e ações com clientes e parceiros. |
|---|--|

| | |
|---|---|
| <p>Módulo 4 – Modelos de negócio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelagem de negócios ▪ Inovação tecnológica e novos negócios ▪ Validação e inovação em modelos de negócio ▪ Plano de negócios <i>versus</i> modelos de negócios | <ul style="list-style-type: none"> ▪ estruturar a lógica de criação, entrega e captura de valor de uma solução; ▪ construir modelos de negócio inovadores; ▪ identificar recursos – humanos, intelectuais, tecnológicos e físicos – necessários à implementação de soluções; ▪ identificar a etapa adequada para a construção de um plano de negócio. |
|---|---|

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ALMEIDA, A.; BASGAL, D.; RODRIGUEZ, M.; PADUA FILHO, W. **Inovação e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.
- BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- FIGUEIREDO, P. **Gestão da inovação**: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUER, Y. **Business model generation**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BLANK, S. G. **Do sonho à realização em 4 passos**. São Paulo: Évora, 2012.
- CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel. **Novas fronteiras em inovação aberta**. São Paulo: Blucher, 2017.
- CHRISTENSEN, Clayton. M. **O dilema da inovação**: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: M.Books, 2011.
- KOTTER, John P. **Liderando mudanças**: transformando empresas com a força das emoções. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- REILLY, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. The ambidextrous organization. **Harvard business review**, [S. l.], v. 82, n. 4, p. 74-83, 2004.
- RIES, E. **A startup enxuta**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- SARASVATHY, S. D. **What makes entrepreneurs entrepreneurial?** [S. l.: s. n.], 2001. Disponível em: www.effectuation.org/sites/default/files/research_papers/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy_0.pdf. Acesso em: 7 jul. 2024.
- TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

| DISCIPLINA | CARGA HORÁRIA |
|--------------------------|---------------|
| 8. Finanças Corporativas | 24h/a |

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

| COMPETÊNCIA |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar o conceito financeiro de valor ao processo decisório; ▪ aplicar o conceito de juros compostos à realidade dos negócios; ▪ avaliar o fluxo de caixa de um projeto de investimento e a sensibilidade às mudanças nas suas variáveis; ▪ analisar a viabilidade econômico-financeira de um projeto de investimento; ▪ escolher entre diferentes opções de financiamento e investimento, levando em conta o risco e o valor de um negócio. |

| EMENTA |
|--|
| Visão geral de finanças para profissionais da gestão. Matemática Financeira aplicada: valor do dinheiro no tempo, juros compostos e transformação de taxas. Determinação do fluxo de caixa livre para a viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento. Métodos de análise de viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento: valor Presente Líquido (VPL); Taxa Interna de Retorno (TIR); Período <i>Payback</i> Simples (PBS) e Período <i>Payback</i> Descontado (PBD). Fundamentos da avaliação de empresas. Relação risco <i>versus</i> retorno: <i>Capital Asset Pricing Model</i> (CAPM) e Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC). |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA | |
|---|---|
| COMPETÊNCIA | EMENTA |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar o conceito financeiro de valor ao processo decisório. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ visão geral de finanças para profissionais da gestão. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar o conceito de juros compostos à realidade dos negócios. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Matemática Financeira aplicada. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar o fluxo de caixa de um projeto de investimento e a sensibilidade às mudanças nas suas variáveis. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ determinação do fluxo de caixa livre para a viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisar a viabilidade econômico-financeira de um projeto de investimento. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ métodos de análise de viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento: VPL, TIR, PBS e PBD. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Escolher entre diferentes opções de financiamento e investimento, levando em conta o risco e o valor de um negócio. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ fundamentos de avaliação de empresas e ▪ relação risco <i>versus</i> retorno. |

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|---|--|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM |
| <p>Módulo 1 – Visão geral de finanças para profissionais da gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceituação de finanças ▪ Funções de profissionais da gestão financeira ▪ Geração de valor em finanças | <ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender os princípios básicos das finanças corporativas; ▪ reconhecer as funções de profissionais da gestão financeira. |
| <p>Módulo 2 – Regime de juros compostos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceito e utilização ▪ Principais operações a juros compostos utilizando a HP 12C e o Excel: valor presente, valor futuro, período e pagamentos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer os principais conceitos relacionados aos juros compostos; ▪ aplicar os conceitos de juros compostos às situações do dia a dia de profissionais da gestão; ▪ transformar taxas em operações de juros compostos. |
| <p>Módulo 3 – Determinação dos fluxos de caixa de um projeto de investimento</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demonstração do resultado do exercício como base para a projeção e os ajustes necessários ▪ Necessidade de capital giro para a projeção ▪ Valor residual ▪ Fluxo de caixa do projeto de investimento | <ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer os itens do fluxo de caixa de um projeto de investimento; ▪ projetar o fluxo de caixa do projeto de investimento. |
| <p>Módulo 4 – Métodos de análise de viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor Presente Líquido (VPL) ▪ Taxa Interna de Retorno (TIR) ▪ <i>Payback</i> Descontado (PBD) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ calcular os principais indicadores de viabilidade econômico-financeira de um projeto; ▪ decidir a viabilidade econômico-financeira de um projeto utilizando os métodos de viabilidade. |
| <p>Módulo 5 – Fundamentos de avaliação de empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferença entre valor e cotação ▪ Tipos de valor de um ativo ▪ Tipos de avaliação de um ativo ▪ Noções de avaliação de empresas pelo método do fluxo de caixa descontado | <ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender os principais conceitos de avaliação de empresas; ▪ compreender o processo de avaliação de uma empresa pelo método do fluxo de caixa descontado; ▪ avaliar a compra e a venda de ativos com o método do fluxo de caixa descontado. |

| | |
|--|---|
| <p>Módulo 6 – Relação risco <i>versus</i> retorno</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceito de risco em finanças ▪ Modelo do CAPM ▪ Modelo do CMPC | <ul style="list-style-type: none"> ▪ entender o conceito de risco em finanças e a sua metodologia de cálculo; ▪ compreender o indicador de risco relativo beta; ▪ analisar a relação entre o risco e o retorno de acionistas utilizando o modelo do CAPM; ▪ analisar a relação entre o risco e o retorno da empresa por meio do modelo do CMPC. |
|--|---|

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CURY, Marcus Vinícius Q. *et al.* **Finanças corporativas**. 12. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- PUCCINI, Abelardo de Lima. **Matemática financeira**: objetiva e aplicada. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BREALEY, Richard A. *et al.* **Princípios de finanças corporativas**. 12. ed. Porto Alegre: McGraw Hill, 2018.
- LACHTERMACHER, Gerson *et al.* **Matemática financeira**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

| DISCIPLINA | CARGA HORÁRIA |
|---------------------|---------------|
| 9. Jogo de Negócios | 24h/a |

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

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

| EMENTA |
|---|
| <p>Valorização do trabalho em equipe. Análise e diagnóstico do ambiente de negócio. Definição de objetivos, planos de ação e metas. Decisões de estratégia e de marketing, e aspectos comerciais. Decisões relativas aos aspectos operacionais e da gestão de pessoas. Decisões no âmbito da gestão econômico-financeira. Análise de resultados e revisão de estratégias.</p> |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA | |
|--|--|
| COMPETÊNCIA | EMENTA |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabalhar com as áreas da empresa de forma integrada, zelando pelo equilíbrio e contribuindo para o alcance dos objetivos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ valorização do trabalho em equipe. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrar o trabalho em equipe, delegando responsabilidades e exercendo a liderança para o alcance de metas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ valorização do trabalho em equipe. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnosticar a situação da empresa a partir da análise de relatórios e informações para a tomada de decisões. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ análise e diagnóstico do ambiente de negócio; ▪ definição de objetivos, planos de ação e metas. |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver processos/procedimentos para a sistematização da análise de resultados na tomada de decisões. | <ul style="list-style-type: none"> decisões de estratégia e de marketing, e aspectos comerciais; decisões relativas aos aspectos operacionais e da gestão de pessoas; decisões no âmbito da gestão econômico-financeira. |
| <ul style="list-style-type: none"> Acompanhar o desempenho e o posicionamento dos concorrentes. Interpretar variações do cenário externo para a mitigação dos riscos, maximizando os resultados. | <ul style="list-style-type: none"> análise de resultados e revisão de estratégias. |
| <ul style="list-style-type: none"> Registrar lições aprendidas como fonte de melhoria contínua do processo de tomada de decisão. | <ul style="list-style-type: none"> análise de resultados e revisão de estratégias. |

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

| TÓPICOS DE CONTEÚDO | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM |
|--|---|
| <p>Módulo 1 – Contextualização e diagnóstico estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> Papel da visão e da missão no contexto empresarial e no ciclo de planejamento estratégico Identificação das ameaças e das oportunidades Identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos no ambiente interno da organização Mapeamento dos fatores críticos de sucesso | <ul style="list-style-type: none"> aplicar as ferramentas de diagnóstico empresarial estudadas ao longo da realização do Módulo Básico; compreender o mecanismo de uma empresa. |
| <p>Módulo 2 – Construção de estratégias empresariais</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificação e elaboração de estratégias empresariais Implicações das escolhas estratégicas para a organização Análise de tendências e elaboração de cenários Conexão das estratégias de negócio: obtenção das sinergias entre as áreas das organizações | <ul style="list-style-type: none"> praticar a atribuição executiva nas áreas de operações, finanças, marketing e recursos humanos; aplicar os modelos teóricos de desenvolvimento de estratégias. |

| | |
|---|--|
| <p>Módulo 3 – Definição de objetivos e planos de ação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contextualização dos objetivos ▪ Relação entre objetivos e estratégias ▪ Estratégia em ação: colocando os planos de ação e projetos para funcionar | <ul style="list-style-type: none"> ▪ definir metas; ▪ implementar objetivos e diretrizes por meio da tomada de decisões operacionais, de investimento e de negociação. |
| <p>Módulo 4 – Análise de resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação das estratégias emergentes ▪ Reflexão das decisões tomadas ▪ Processo de aprendizado para mudanças futuras | <ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar lições aprendidas; ▪ reconhecer a importância da implantação da melhoria contínua. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

Como bibliografia desta disciplina, podem ser considerados os títulos indicados nas disciplinas integrantes do Módulo Básico, uma vez que a disciplina de **Jogo de Negócios** visa congrega o arcabouço teórico de gestão empresarial aplicando-o a um cenário simulado.

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

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

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

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

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

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

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

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

COMPETÊNCIAS

- estruturar cadeias de suprimentos com base em economia circular e sustentabilidade;
- coordenar programas e projetos relacionados à *green supply chain*;
- avaliar resultados referentes à *green supply chain* e à sustentabilidade.

EMENTA

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

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA

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

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Avaliar resultados referentes à <i>green supply chain</i> e à sustentabilidade. | <ul style="list-style-type: none"> indicadores de sustentabilidade empresarial; <i>compliance</i>, transparência e reputação na cadeia de suprimentos; dinâmicas estruturais, tecnológicas e relacionais na cadeia de suprimentos. |
|---|---|

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

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

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

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

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

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

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA | |
|--|--|
| COMPETÊNCIA | EMENTA |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelecer estratégia operacional na organização com base em uma visão abrangente do papel das tecnologias típicas da Indústria 4.0. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Logística 4.0 e as suas aplicações e implicações na logística <i>inbound</i> e <i>outbound</i>; ▪ conectividade e cadeia de suprimentos inteligentes. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar o conhecimento sobre os diversos termos relativos à Indústria 4.0 – IoT, <i>drone</i>, IA, <i>big data</i>, entre outros – em situações práticas na organização. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ conceitos de Indústria 4.0; ▪ papel das tecnologias, dos sistemas e das funções inseridos no contexto da Indústria 4.0; |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Avaliar a necessidade de utilizar tecnologias típicas da Indústria 4.0 para o aumento da eficiência e a resolução de problemas operacionais na organização. | <ul style="list-style-type: none"> flexibilidade e adaptabilidade para o cumprimento de novas especificações; introdução da IoT como base para a criação de novos padrões não explorados de monitoramento e controle na cadeia de suprimentos; IA nos sistemas de distribuição; aperfeiçoamento do desempenho de frota; adoção de modais não tradicionais para o atendimento de requisitos de custo, flexibilidade e desafios emergentes de acompanhamento em tempo real. |
|---|--|

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

| TÓPICOS DE CONTEÚDO | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM |
|--|---|
| <p>Módulo 1 – Logística 4.0 no contexto da indústria</p> <ul style="list-style-type: none"> Conceitos de Indústria 4.0 Tecnologias, sistemas e funções inseridos no contexto 4.0 Flexibilidade e adaptabilidade para o cumprimento de novas especificações | <ul style="list-style-type: none"> compreender as características inerentes à abordagem 4.0 no âmbito da produção e das operações logísticas; compreender as principais alterações técnicas e tecnológicas no âmbito da <i>Supply Chain Management (SCM)</i>; analisar possibilidades de desenvolvimento de projetos orientados a flexibilidade e adaptabilidade para o aperfeiçoamento do nível de serviço. |
| <p>Módulo 2 – Logística 4.0</p> <ul style="list-style-type: none"> Aplicações e implicações <i>inbound</i> e <i>outbound</i> Conectividade e cadeia de suprimentos inteligente | <ul style="list-style-type: none"> identificar os principais desafios e as principais oportunidades da aplicação da Logística 4.0 <i>inbound</i> e <i>outbound</i>; identificar as tecnologias de suporte aos sistemas inteligentes para integração de cadeia. |
| <p>Módulo 3 – IoT: internet das coisas</p> <ul style="list-style-type: none"> Definições, tecnologias e práticas Novos padrões de monitoramento e controle ao longo da cadeia de suprimentos | <ul style="list-style-type: none"> listar as principais características da IoT; identificar as implicações da IoT nas operações logísticas; justificar os ganhos esperados da aplicação de IoT no monitoramento e no controle síncrono ao longo da cadeia de suprimentos. |

| | |
|---|---|
| <p>Módulo 4 – Modais não convencionais</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ IA aplicada aos sistemas de distribuição ▪ Veículos autônomos ▪ <i>Drones</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever as principais mudanças de consumo e os seus impactos em termos de custo e flexibilidade requerida; ▪ identificar, em termos mundiais, pesquisa e desenvolvimento de novos modais para o transporte de cargas e passageiros; ▪ compreender aplicabilidades e ganhos oriundos de veículos autônomos e de <i>drones</i> no transporte. |
|---|---|

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MORAIS, Roberto Ramos de; MONTEIRO, Rogério. **Indústria 4.0**: impactos na gestão de operações e logística. São Paulo: Mackenzie, 2019.
- SÁTYRO, Walter Cardoso; SACOMANO, José Benedito; GONÇALVES, Rodrigo Franco; BONILLA, Sílvia Helena. **Indústria 4.0**: conceitos e fundamentos. São Paulo: Blucher, 2018 (Disponível na biblioteca **Pearson**, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

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

COMPETÊNCIAS

- selecionar oportunidades de elisão tributária para a maximização do resultado;
- estimar o valor criado para a empresa, por meio da otimização da sua carga tributária;
- avaliar o impacto das decisões tributárias tomadas nos resultados e no risco da empresa.

EMENTA

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

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA

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

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

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

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

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

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

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

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

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2016 (Disponível na biblioteca **Pearson**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- MORETTIN, Pedro A.; TOLOI, Clélia M. C. **Análise de séries temporais**. São Paulo: Blucher, 2018 (Disponível na biblioteca **Pearson**, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

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

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

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

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

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

| | |
|--|---|
| <p>Módulo 4 – Formalização dos contratos de compra</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelos contratuais ▪ Principais cláusulas contratuais ▪ Importância e relevância do contrato ▪ Execução contratual, quando aplicável | <ul style="list-style-type: none"> ▪ demonstrar a importância de um contrato de compra para as organizações; ▪ justificar a importância e o papel da formalização contratual, das organizações com os seus parceiros; ▪ explorar os riscos contratuais ou as formalizações não contratuais; ▪ executar um contrato de compra e venda, quando necessário, e possíveis impactos. |
| <p>Módulo 5 – Gestão de ESG em <i>procurement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Introdução e importância de ESG para <i>procurement</i> ▪ Implementação de ESG em <i>procurement</i> ▪ Indicadores de desempenho ESG | <ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever sobre a gestão de riscos de fornecedores suportados pelos critérios de ESG, a fim de mitigar impactos e rupturas na prestação de serviços e produtos; ▪ demonstrar como as questões ambientais, sociais e de governança podem impactar decisões e demandas de <i>procurement</i> e <i>supply chain</i> nas organizações; ▪ demonstrar como as questões ambientais, sociais e de governança podem provocar possíveis impactos econômicos; ▪ estruturar e implementar os indicadores de desempenho de ESG em <i>procurement</i>. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

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

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

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

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

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

| BIBLIOGRAFIA BÁSICA |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> CAMPOS, Alexandre de; GOULART, Verci Douglas Garcia. Logística de transporte: gestão estratégica no transporte de cargas. São Paulo: Érika, 2018. PIGOZZO, Linomar. Transporte e distribuição: operação e gerenciamento. 2. ed. São Paulo: Érika, 2021 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV). |

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

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

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

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

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA | |
|--|--|
| COMPETÊNCIA | EMENTA |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelecer a relação da infraestrutura logística brasileira com a competitividade do Brasil no comércio exterior. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ infraestrutura logística; ▪ competitividade. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estruturar operações de comércio exterior, levando-se em consideração os regimes aduaneiros especiais e os diversos agentes da cadeia logística. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ estruturação de operações logísticas em projetos de exportação; ▪ agentes da cadeia de distribuição física internacional. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Empregar o conhecimento sobre os diversos custos envolvidos nas operações de comércio exterior para avaliar alternativas para a sua otimização. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ custos logísticos nas operações de comércio exterior; ▪ contratação de transporte internacional. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demonstrar a importância da globalização e da logística internacional para a inserção dos países no comércio global. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ globalização e logística internacional. |

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

| | |
|---|--|
| <p>Módulo 4 – Custos logísticos nas operações de comércio exterior</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Principais custos logísticos nas operações de comércio exterior ▪ Fatores que influenciam os custos na preparação das cargas para exportação | <ul style="list-style-type: none"> ▪ conceituar custos logísticos; ▪ compreender os principais custos logísticos de uma operação de comércio exterior: importação e exportação; ▪ analisar as modalidades <i>Full Container Load</i> (FCL) e <i>Less Container Load</i> (LCL) e as suas implicações nos custos de uma importação. |
|---|--|

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

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

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

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

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA | |
|---|--|
| COMPETÊNCIA | EMENTA |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selecionar os modelos de gestão de estoques adequados de acordo com os objetivos estratégicos e os impactos na operação da cadeia de suprimentos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ função dos estoques; ▪ filosofia JIT. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar técnicas de otimização do estoque cíclico com o objetivo de potencializar as economias de escala. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ custos envolvidos com os estoques: fixos e variáveis; ▪ economias de escala; ▪ estoque cíclico. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar técnicas de otimização do estoque de segurança com o objetivo de alcançar os níveis de serviço adequados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ impacto da incerteza da demanda e dos suprimentos; ▪ nível de serviço e taxa de atendimento; ▪ estoque de segurança; ▪ modelos de otimização; ▪ políticas de revisão de estoque: contínua e periódica. |

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

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

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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