



MBA COM ÊNFASE EM AGRONEGÓCIOS

ESPECIALIZAÇÃO

MBA Semipresencial (*Blended*)



TÍTULO DO CURSO

MBA com ênfase em Agronegócios

CARGA HORÁRIA

432h/a

CÓDIGO DO CURSO

FXMBAAG_25_12

CÓDIGO DO CURRÍCULO

FXMBAAG_25_12-2

MODELO

Ênfase

ESCOLA CERTIFICADORA

Instituto de Desenvolvimento Tecnológico da FGV – FGV/IDT

APRESENTAÇÃO

Aplique as melhores ferramentas e práticas de gestão no agronegócio de forma adequada e precisa à realidade do setor.

Com o **MBA com ênfase em Agronegócios**, você vai desenvolver habilidades para aplicar as técnicas e os instrumentos de gestão mais modernos, já adaptados à realidade do agronegócio brasileiro. Além das ferramentas de gestão, você também vai aprimorar a sua capacidade de ler cenários, identificar tendências e reconhecer oportunidades de negócio economicamente viáveis dentro do universo agro.

Abordagem de gestão integrada e estratégica para negócios do agro

No **MBA com ênfase em Agronegócios**, você desenvolverá habilidades de gestão essenciais para conduzir projetos no setor. Será capaz de compreender custos e riscos do setor, definir um posicionamento estratégico e identificar oportunidades para tornar a sua atividade profissional mais bem-sucedida.

Desenvolva **competências** para identificar e promover inovações no agronegócio.

- | identificar oportunidades de negócio a partir da dinâmica dos mercados internacionais, da influência da pauta ambiental e da utilização de tecnologias digitais voltadas ao agronegócio;
- | avaliar a viabilidade econômica de projetos no agronegócio, a fim de selecionar aqueles com maior potencial de remuneração do investimento;
- | elaborar planos estratégicos e avaliar a sua execução.

DESCRÍÇÃO DO CURSO

Desenvolver ações e estratégias para um negócio é uma ação que requer conhecimento variado e multidisciplinar. Sendo assim, o **MBA com ênfase em Agronegócios** proporciona ao aluno o desenvolvimento de várias competências, como liderança, estratégia, capacidade de planejamento e tomada de decisões importantes para a empresa; conhecimentos especializados relevantes para a sua atuação nesse setor específico da economia; pleno entendimento das particularidades do agronegócio; e domínio de ferramentas adequadas para fazer a diferença. Este programa apresenta uma abordagem moderna, com a discussão de casos e conceitos atualizados, sempre conduzidos por professores com comprovada atuação no agronegócio.

PÚBLICO-ALVO

| Graduados em qualquer área do conhecimento que trabalham ou desejam trabalhar com o agronegócio.

PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

- | Ter concluído a graduação há pelo menos dois anos.*
- | Profissionais com três anos ou mais de experiência.*

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

METODOLOGIA

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

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

Há dois formatos de aula:

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

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

AVALIAÇÃO

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

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

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

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

DISCIPLINAS DE GESTÃO

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

DISCIPLINAS DE ÊNFASE			
	DISCIPLINA	CÓDIGO	CH
10.	<u>Avaliação Econômica de Projetos no Agronegócio</u>	F_M_AEPA_22-24_E	24 h/a
11.	<u>Conceitos e Ferramentas para Análise de Preços Agrícolas</u>	F_M_CFAPA_22-24_E	24 h/a
12.	<u>Direito Empresarial no Agronegócio</u>	F_M_DEA_22-24_E	24 h/a
13.	<u>Agricultura 4.0: Gestão Estratégica, Inovação e Empreendedorismo</u>	F_M_AGEIE_22-24_E	24 h/a
14.	<u>Financiamento do Agronegócio</u>	F_M_FAG_22-24_E	24 h/a
15.	<u>Gestão de Custos no Agronegócio</u>	F_M_GCA_22-24_E	24 h/a
16.	<u>Gestão de Riscos no Agronegócio</u>	F_M_GRA_22-24_E	24 h/a
17.	<u>Inserção Internacional do Agronegócio Brasileiro</u>	F_M_IIAB_22-24_E	24 h/a
18.	<u>Meio Ambiente e Agronegócio</u>	F_M_MAA_22-24_E	24 h/a

PRÉ-REQUISITOS DE DISCIPLINAS

- é recomendável que **Análise de Demonstrações Contábeis** seja cursada antes de **Finanças Corporativas**;
- é recomendável que a disciplina **Finanças corporativas**, do **Módulo Básico de Gestão**, seja cursada antes do **Módulo de Ênfase**;
- a disciplina **Jogo de Negócios** deve encerrar o Módulo Básico de Gestão.

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

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ definir o escopo e contexto de atuação do negócio; ▪ analisar a organização de forma sistêmica, promovendo a integração entre as dimensões estratégica, tática e operacional, de modo a gerar e capturar valor de maneira perene; ▪ desenvolver o planejamento estratégico com base na proposta de valor da empresa; ▪ encaminhar ações estratégicas considerando os desafios a curto, médio e longo prazo; ▪ acompanhar a execução da estratégia e do desempenho empresarial dela decorrente por meio da gestão de resultados, utilizando indicadores e metas para monitoramento e controle.

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

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir o escopo e contexto de atuação do negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desafios da gestão estratégica: conceito, diferenciação entre concepção e implementação de estratégias, evolução do conceito e tipos de estratégia; ▪ fundamentos do negócio: missão, visão e valores.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisar a organização de forma sistêmica, promovendo a integração entre as dimensões estratégica, tática e operacional, de modo a gerar e capturar valor de maneira perene. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ diagnóstico empresarial: diagnóstico interno, externo/análise de indústria (5 forças), posicionamento estratégico e cadeia de valor, projeção de cenários e Swot.

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

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

<p>Módulo 4 – Estruturação das estratégicas</p> <p>4.1. Estratégias competitivas 4.2. Definição de objetivos 4.3. Definição de metas 4.4. Definição de indicadores de desempenho empresarial associados a estratégias planejadas 4.5. Definição de iniciativas 4.6. <i>Balanced scorecard</i> 4.7. OKRs – <i>objectives and key results</i> 4.8. Plano de ação e priorização 4.9. Ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar a estratégia competitiva da empresa; ▪ conhecer/definir os objetivos da organização; ▪ identificar indicadores de implementação de estratégia associados a desempenho empresarial; ▪ traçar metas para a organização; ▪ propor iniciativas para a organização; ▪ planejar a organização por meio do BSC; ▪ conhecer a metodologia OKR; ▪ utilizar as ferramentas 5W2H e GUT como plano de ação e forma de priorização.
<p>Módulo 5 – Estratégias de crescimento</p> <p>5.1. Estratégia corporativa 5.2. Consolidação, verticalização e diversificação 5.3. Internacionalização 5.4. <i>Pipelines</i>, ecossistemas, plataformas e novos modelos de negócio</p>	<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, 2024 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- LOBATO, David M. *et al.* **Gestão estratégica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.
- REBOUÇAS, Djalma. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2023 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Marketing

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

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

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empregar estratégias de marketing com base no comportamento do consumidor e nas tendências de mercado, visando gerar diferenciação e relevância para o negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ comportamento do consumidor e segmentação de mercado: fatores que influenciam o comportamento do consumidor, processo de decisão de compra, estratégias e critérios de segmentação, seleção do mercado-alvo, posicionamento de marca.

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

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Fundamentos de marketing e análise de mercado <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Introdução ao marketing: conceitos, evolução e papel do marketing na organização 1.2. Análise do ambiente de marketing: fatores internos e externos 1.3. Pesquisas de mercado e dados aplicados a decisões de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> compreender a evolução e a consolidação do marketing como uma área estratégica, integrada a outras funções da empresa na geração de valor para clientes e para o negócio; identificar os principais fatores internos e externos que influenciam o desempenho das empresas no mercado, utilizando ferramentas como análise Swot, Pestel e forças competitivas de Porter; utilizar diferentes tipos de pesquisa e dados de mercado para gerar <i>insights</i> que apoiem decisões de marketing.

Módulo 2 – Comportamento do consumidor e segmentação de mercado <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Fatores que influenciam o comportamento do consumidor e o processo de decisão de compra 2.2. Estratégias e critérios de segmentação de mercado e definição do público-alvo 2.3. Posicionamento de marca: criando valor e diferenciação no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar como fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos influenciam as escolhas dos consumidores; ▪ interpretar o processo de decisão de compra e as suas etapas, reconhecendo todas as etapas dessa jornada; ▪ aplicar critérios de segmentação para identificar grupos de consumidores e selecionar o público-alvo mais adequado; ▪ criar estratégias de posicionamento que expressem claramente a proposta de valor da marca e a sua diferenciação frente aos concorrentes, reforçando a sua relevância para o público-alvo.
Módulo 3 – Mix de marketing e práticas digitais <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Produtos e serviços: desenvolvimento de novos produtos, ciclo de vida do produto e gerenciamento de portfólio 3.2. Estratégias de precificação: valor, custo e concorrência 3.3. Praça: canais de distribuição, logística e gestão da cadeia de suprimentos 3.4. Promoção: comunicação integrada, propaganda, eventos, marketing direto e vendas em plataformas digitais 3.5. Marketing digital: conteúdo, influência e visibilidade em redes sociais e buscadores; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ planejar ofertas de valor por meio do desenvolvimento de novos produtos, avaliando o seu ciclo de vida e organizando o portfólio da empresa; ▪ definir estratégias de precificação considerando valor percebido pelo cliente, custos da empresa e preços praticados pela concorrência, de forma alinhada ao posicionamento da marca no mercado; ▪ selecionar canais de distribuição adequados aos objetivos da empresa, articulando soluções logísticas e de <i>supply chain</i> para garantir alcance, eficiência e integração entre os pontos de contato com o consumidor; ▪ elaborar estratégias de comunicação que combinem ações promocionais tradicionais e digitais, promovendo o engajamento e a conversão em diferentes plataformas e formatos; ▪ desenvolver ações de marketing digital com foco em conteúdo relevante, uso de influenciadores e otimização da visibilidade em redes sociais e mecanismos de busca, alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa.

<p>Módulo 4 – Planejamento, implementação e tendências em Marketing</p> <p>4.1. Desenvolvimento do plano de marketing: objetivos, metas e estrutura do plano</p> <p>4.2. Implementação, orçamento e controle das ações de marketing</p> <p>4.3. Tendências de consumo: o consumidor em transformação</p> <p>4.4. Tendências em <i>e-commerce</i>, marketing de influência, realidade aumentada/virtual, metaverso</p> <p>4.5. Tecnologias emergentes: inteligência artificial, <i>machine learning</i>, <i>big data</i>, internet das coisas (IoT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborar um plano de marketing estruturado, definindo objetivos e metas alinhados à estratégia da empresa; ▪ planejar a implementação das ações de marketing, definindo orçamento, cronograma e indicadores de desempenho para monitorar resultados e promover ajustes; ▪ analisar as mudanças no comportamento e nas expectativas dos consumidores e refletir sobre os impactos dessas transformações nas estratégias; ▪ explorar novos formatos de consumo e interação digital, avaliando como <i>e-commerce</i>, influência e experiências imersivas estão redesenhando o relacionamento entre marcas e consumidores; ▪ investigar o impacto das tecnologias emergentes nas estratégias de marketing, identificando oportunidades de inovação, personalização e ganho de eficiência por meio de dados e automação.
---	---

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson, 2023.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; CHERNEV, Alexander. **Administração de marketing**. 16. ed. Tradução: Francisco Araújo da Costa. São Paulo: Pearson, 2024.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Economia

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ empregar modelos microeconômicos para auxiliar na solução de problemas relacionados à decisão da firma, tais como escolha de insumos, minimização de custos e determinação de preços e quantidades; ▪ interpretar e reagir a decisões de governos, tais como a adoção de políticas de controle de preços, impostos/subsídios, cotas/tarifas, regulação de monopólios e oligopólios, e avaliação de fusões e aquisições; ▪ interpretar a conjuntura econômica brasileira de forma a construir cenários macroeconômicos que auxiliem na tomada de decisões administrativas.

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

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empregar modelos microeconômicos para auxiliar na solução de problemas relacionados à decisão da firma, tais como escolha de insumos, minimização de custos e determinação de preços e quantidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ microeconomia: oferta, demanda e os seus determinantes; ▪ equilíbrio e falhas de mercado; ▪ elasticidade e as suas aplicações; ▪ comportamento do produtor e oferta competitiva: tecnologia e custos de produção, escolha de insumos, escala e escopo; ▪ outras estruturas de mercado (monopólios, oligopólios e defesa da concorrência); ▪ poder de mercado e discriminação de preços.

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

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

<p>Módulo 3 – Outras estruturas de mercado (monopólios, oligopólios e defesa da concorrência)</p> <p>3.1. Poder de mercado, monopólios e discriminação de preços 3.2. Oligopólios 3.3. Defesa da concorrência</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ caracterizar estruturas de mercado concentrado, com foco em oligopólios e monopólios; ▪ identificar os efeitos de diferentes estruturas de mercado sobre preços e quantidades; ▪ identificar as principais situações de discriminação de preços, (1º, 2º, 3º grau e intemporal) e os seus efeitos sobre preços, lucros e bem-estar; ▪ analisar os mecanismos de defesa da concorrência e a sua relevância.
<p>Módulo 4 – Microeconomia: impacto de políticas governamentais no bem-estar (impostos e subsídios, controle de preços, tarifas e cotas de importação)</p> <p>4.1. Conceito de bem-estar: excedente do produtor e do consumidor, peso morto 4.2. Políticas de controle de preço (preço máximo e preço mínimo) 4.3. Impostos e subsídios 4.4. Comércio internacional: economia aberta, tarifas e cotas de importação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os efeitos sobre preços, vendas e bem-estar de políticas de controle de preço (preço máximo e preço mínimo); ▪ identificar os efeitos sobre preços, vendas e bem-estar de impostos e subsídios; ▪ identificar os efeitos sobre preços, vendas e bem-estar da abertura econômica ao comércio internacional, bem como da implementação de tarifas e cotas de importação.
<p>Módulo 5 – Macroeconomia: interpretar a conjuntura econômica brasileira de forma a construir cenários macroeconômicos que auxiliem na tomada de decisões administrativas</p> <p>5.1 Indicadores macroeconômicos 5.2 Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo 5.3 Inflação, índices de preço e as suas aplicações 5.4 Atuação do Banco Central e a sua influência sobre os negócios: política monetária, taxas de juros e regime de metas para a inflação 5.5 Elementos de macroeconomia aberta: taxas de câmbio, regimes cambiais e balanço de pagamentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever os principais indicadores de atividade econômica relacionados ao desempenho da economia; ▪ comparar os principais indicadores de atividade econômica relacionados ao desempenho da economia; ▪ diferenciar flutuações cíclicas de curto prazo do crescimento sustentado no longo prazo; ▪ conceituar inflação; ▪ diferenciar índices de preço mais relevantes sob a ótica do poder de compra; ▪ definir e analisar a política monetária e os mecanismos de oferta monetária; ▪ analisar os conceitos de taxa de câmbio e regimes cambiais; ▪ analisar os principais indicadores, mecanismos e instituições do comércio exterior bem como o seu papel na economia mundial.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia de Negócios	Gerenciamento de Projetos

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

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

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

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maximizar a possibilidade de sucesso dos projetos, com base nas boas práticas gerenciais. ▪ Aplicar conhecimentos sobre gestão de projetos, boas práticas e ferramentas para melhoria nos resultados da organização em múltiplas perspectivas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ planejamento de projetos na abordagem gerencial adaptativa: visão básica, atores, cerimônias, artefatos e <i>Scrum</i> em ação; ▪ tendências do gerenciamento de projetos: relevância do ESG (<i>environmental, social and governance</i>), da transformação digital (TD) e da inteligência artificial (IA) em projetos.
---	---

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

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definir o conteúdo mínimo e desejado do PGP; ▪ aplicar ferramentas importantes de um projeto preditivo, voltadas diretamente ao escopo, ao cronograma e aos riscos; ▪ aplicar ferramentas importantes de um projeto preditivo, voltadas indiretamente às estimativas de recursos, aquisições, custos e qualidade.
<p>Módulo 3 – Planejamento de projetos na abordagem gerencial adaptativa</p> <p>3.1 Visão básica do <i>Scrum</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1.1 Atores 3.1.2 Cerimônias 3.1.3 Artefatos 3.1.4 <i>Scrum</i> em ação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entender os conceitos básicos do <i>Scrum</i> como uma possível alternativa à abordagem preditiva, ilustrando a abordagem adaptativa; ▪ planejar o projeto via <i>Scrum</i> usando elementos mínimos de planejamento, como histórias de usuários, <i>backlog</i> do produto e <i>backlog</i> das <i>sprints</i>; ▪ compreender o funcionamento do ciclo de vida de um projeto no <i>Scrum</i>, da iniciação ao encerramento, com foco no planejamento, na execução e no monitoramento/controle, ligando os pontos dos conceitos de 3-5-3.
<p>Módulo 4 – Tendências do gerenciamento de projetos</p> <p>4.1 Relevância do <i>environmental, social e governance</i> (ESG) no gerenciamento de projetos</p> <p>4.2 Relevância da transformação digital (TD) e da inteligência artificial (IA) em projetos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a importância do ESG no gerenciamento de projetos, analisando como cada elemento pode afetar o planejamento, a execução de projetos e, por conseguinte, o sucesso de projetos; ▪ compreender como a TD, incluindo a inteligência artificial, pode tornar a gestão de projetos mais eficiente e eficaz.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e Pessoas	Liderança

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

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

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

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

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

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

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

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

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

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

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

<ul style="list-style-type: none"> ■ Avaliar técnicas de aprendizado de máquina, IA generativa e engenharia de dados para o desenvolvimento de soluções estratégicas e operacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ IA generativa; ■ tendências emergentes: engenharia de <i>prompt</i>, RAG, RAG com grafos, MCP e agentização; ■ IA e estratégia de negócios: criação de valor com IA.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Planejar a adoção de IA nas organizações por meio da definição de estratégias alinhadas aos objetivos de negócio e aos desafios específicos de cada mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ IA e estratégia de negócios: criação de valor com IA; ■ modelos de negócios digitais e plataformas; ■ fatores críticos de sucesso na adoção estratégica da IA; ■ processo decisório e IA: tomada de decisão orientada a dados, <i>analytics</i> descritivo, preditivo e prescritivo, inteligência de negócios (BI) e <i>dashboards</i> estratégicos; ■ gestão de talentos em organizações inteligentes.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Dirigir projetos de implementação de IA com foco em escalabilidade, eficiência operacional e integração entre áreas da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ modelos de negócios digitais e plataformas; ■ IA aplicada à estratégia de crescimento: automação inteligente e eficiência operacional.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Promover ajustes e melhorias contínuas com base na interpretação de resultados e indicadores de desempenho de sistemas de IA. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ processo decisório e IA: tomada de decisão orientada a dados, <i>analytics</i> descritivo, preditivo e prescritivo, inteligência de negócios (BI) e <i>dashboards</i> estratégicos.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Implementar as melhores práticas de governança e responsabilidade por meio da IA, incluindo aspectos éticos, jurídicos e de diversidade nas equipes e nos dados. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ética, vieses algorítmicos e governança de dados; ■ governança corporativa aplicada à IA; ■ regulamentações e tendências.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Liderar processos de mudança organizacional impulsionados por tecnologias de IA. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ gestão de talentos em organizações inteligentes.

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

3.3. Inteligência de negócios (BI) e <i>dashboards</i> estratégicos 3.4. Ética, vieses algorítmicos e governança de dado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ discutir os riscos éticos da aplicação da IA em ambientes de negócios e a importância da governança.
Módulo 4 – IA aplicada à estratégia de crescimento <ul style="list-style-type: none"> 4.1. Automação inteligente e eficiência operacional. 4.2. IA generativa e inovações em produtos/serviços 4.3. Casos de empresas líderes em IA aplicada a estratégias de crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ projetar IA para personalização em marketing e experiência do cliente; ▪ aplicar boas práticas de <i>deployment</i> em ambientes corporativos; ▪ mensurar impacto para definir estratégias de manutenção dos sistemas; ▪ avaliar escalabilidade de IA e impactos financeiros no negócio.
Módulo 5 – Liderança digital e governança estratégica da IA <ul style="list-style-type: none"> 5.1. Liderança em ambientes digitais e ágeis 5.2. Gestão de talentos em organizações inteligentes 5.3. Governança corporativa aplicada à IA 5.4. Regulamentações e tendências globais (UE AI Act, LGPD, ESG digital) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ liderar processos de transformação com IA; ▪ gerenciar mudanças organizacionais relacionadas à adoção de tecnologias disruptivas; ▪ estabelecer métricas para monitorar sucesso em iniciativas de IA; ▪ utilizar de forma responsável a IA, considerando vieses, equidade e impactos sociais.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

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

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

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> Avaliar o desempenho econômico da empresa com base na interpretação das demonstrações contábeis, do balanço patrimonial e do fluxo de caixa. 	<ul style="list-style-type: none"> sistema de informação contábil; relatórios relevantes para gestão (balanço patrimonial, demonstração de resultado do exercício, demonstração dos fluxos de caixa e demonstrações das mutações do patrimônio líquido).
<ul style="list-style-type: none"> Analisa o desempenho global da empresa por meio da aplicação de indicadores econômico-financeiros. Interpretar resultados passados para melhoria da tomada de decisão em relação ao futuro (determinação de investimentos, projeção de orçamentos, redução de riscos, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> análise fundamentalista da situação econômico-financeira de empresas por meio de indicadores de desempenho: liquidez, estrutura de capital, prazos médios, alavancagem financeira, lucratividade e rentabilidade; análises horizontal e vertical.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DO CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Sistema de informação contábil <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Origem da contabilidade 1.2. Usuários das informações contábeis 1.3. Informação contábil 1.4. Objetivos da contabilidade 1.5. Contabilidade financeira e contabilidade gerencial 1.6. Estrutura conceitual para apresentação das demonstrações contábeis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a função da contabilidade financeira na organização; ▪ identificar os usuários e os seus interesses; ▪ analisar a diferença entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial; ▪ utilizar a estrutura conceitual para apresentação das demonstrações financeiras.
Módulo 2 – Estrutura das demonstrações contábeis <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Demonstrações contábeis de propósito geral 2.2. Balanço patrimonial 2.3. Demonstração do resultado do exercício 2.4. Demonstração dos fluxos de caixa 2.5. Demonstração das mutações do patrimônio líquido 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer as principais demonstrações contábeis; ▪ apresentar os relatórios contábeis, descrevendo as suas principais estruturas.
Módulo 3 – Elaboração das demonstrações contábeis <ul style="list-style-type: none"> 3.1. Método das partidas dobradas 3.2. Regime de caixa e regime de competência 3.3. Elaboração das demonstrações a partir de transações que envolvem inclusive contas de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ utilizar os regimes de caixa e de competência; ▪ elaborar demonstrações contábeis: DRE, BP, fluxo de caixa e DMPL.
Módulo 4 – Análise econômico-financeira <ul style="list-style-type: none"> 4.1. Objetivos da análise econômico-financeira 4.2. Análise vertical 4.3. Análise horizontal 4.4. Análise por indicadores de desempenho 4.5. Elaboração do relatório 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar a saúde econômico-financeira de uma empresa a partir das análises vertical, horizontal e de indicadores; ▪ elaborar um relatório de análise fundamentalista sobre a saúde econômico-financeira de uma empresa.
BIBLIOGRAFIA BÁSICA	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ MARION, José Carlos. Contabilidade empresarial: instrumentos de análise, gerência e decisão. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2022 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV). ▪ OLIVEIRA, Antonieta; SALIM, Jean Jacques. Contabilidade financeira. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021. 	
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ IUDICIBUS, Sérgio <i>et al.</i> Manual de contabilidade societária. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 	

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
8. Finanças Corporativas	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

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

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

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

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

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Matemática Financeira <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Conceitos fundamentais de Matemática Financeira 1.2. Operações com fluxos de caixa 1.3. Aplicações práticas 	<ul style="list-style-type: none"> aplicar conceitos de valor do dinheiro no tempo (valor presente, valor futuro, taxas de juros, séries uniformes e não uniformes) para embasar decisões de investimento e financiamento; utilizar ferramentas de Matemática Financeira para análise de fluxos de caixa, precificação de ativos e comparações intertemporais.
Módulo 2 – Decisões de investimento: métodos de avaliação e fluxo de caixa <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Projeção de fluxos de caixa 2.2. Critérios de avaliação 2.3. Risco e custo de oportunidade 	<ul style="list-style-type: none"> explicar os principais métodos de avaliação de investimentos (VPL, TIR e <i>payback</i>); utilizar técnicas de projeção e análise de fluxo de caixa para avaliar projetos de investimento; aplicar conceitos de custo de oportunidade e risco nas decisões de investimento.
Módulo 3 – Estrutura de capital e custo de capital <ul style="list-style-type: none"> 3.1. Custo de capital 3.2. Estrutura de capital 3.3. Alavancagem financeira 	<ul style="list-style-type: none"> identificar os componentes do custo de capital; calcular o custo médio ponderado de capital (WACC); analisar as decisões de financiamento, considerando a sua relação com risco e retorno da empresa; explicar a relação entre a alavancagem financeira e a estrutura de capital.
Módulo 4 – Avaliação de empresas e criação de valor <ul style="list-style-type: none"> 4.1. Conceitos fundamentais de <i>valuation</i> 4.2. Técnicas de avaliação de empresas 4.3. Criação de valor 	<ul style="list-style-type: none"> utilizar técnicas de <i>valuation</i> para avaliar empresas, como fluxo de caixa descontado (DCF) e múltiplos de mercado; identificar os principais <i>drivers</i> de valor; relacionar <i>drivers</i> de valor com criação de valor sustentável.

Módulo 5 – Integração de critérios ESG nas decisões financeiras

- 5.1. Introdução aos critérios ESG
- 5.2. ESG nas decisões financeiras corporativas

- explicar como os critérios ESG impactam o valor da empresa e as suas decisões financeiras;
- incorporar práticas de governança corporativa e sustentabilidade na gestão financeira para reduzir riscos e atrair investidores.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

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

EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introdução: Apresentação do cenário e das regras do jogo. Objetivos. Formação das equipes. ▪ Preparação: análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio. Definição de objetivos e estratégias. Organização das equipes. Realização de testes preparatórios para o início da simulação. ▪ Simulação: tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários. Reavaliação dos objetivos e das estratégias. ▪ Fechamento: análise crítica do desempenho das empresas. Lições aprendidas.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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"> ▪ objetivos; ▪ definição de objetivos e estratégias; ▪ organização das equipes; ▪ análise crítica do desempenho das empresas.
<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"> ▪ formação das equipes; ▪ definição de objetivos e estratégias; ▪ organização das equipes.

<ul style="list-style-type: none"> Diagnosticar a situação da empresa a partir da análise de relatórios/informações para a tomada de decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> apresentação do cenário e das regras do jogo; análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio; realização de testes preparatórios para o início da simulação.
<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"> análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio; definição de objetivos e estratégias; organização das equipes; realização de testes preparatórios para o início da simulação; tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários; reavaliação dos objetivos e das estratégias.
<ul style="list-style-type: none"> Acompanhar o desempenho e o posicionamento dos concorrentes. Interpretar variações do cenário externo para mitigação dos riscos, maximizando os resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários; reavaliação dos objetivos e das 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"> realização de testes preparatórios para o início da simulação; reavaliação dos objetivos e das estratégias; análise crítica do desempenho das empresas; lições aprendidas.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Jogo de negócios <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Objetivos da disciplina 1.2. Apresentação do cenário e das regras do jogo 1.3. Formação das equipes 	<ul style="list-style-type: none"> aplicar as ferramentas de diagnóstico empresarial; compreender o mecanismo de uma empresa e a importância do trabalho em equipe.
Módulo 2 – Preparação <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio 2.2. Definição de objetivos e estratégias 2.3. Organização das equipes com definição das responsabilidades de cada integrante 2.4. Realização de testes preparatórios para o início da simulação 	<ul style="list-style-type: none"> analisar cenário; identificar oportunidades; praticar a atribuição executiva nas diversas áreas de uma empresa, como operações, finanças, marketing, recursos humanos, entre outras; aplicar os modelos teóricos de desenvolvimento de estratégias.

Módulo 3 – Simulação 3.1. Tomada de decisão alinhada aos objetivos definidos 3.2. Análise dos resultados objetivando correção de erros e maximização de resultados 3.3. Análise da concorrência e das variações de cenário 3.4. Reavaliação dos objetivos e das estratégias	<ul style="list-style-type: none">implementar objetivos e diretrizes por meio da tomada de decisões operacionais, comerciais e de investimento, entre outras;selecionar indicadores e definir metas;analisar resultados em relação às metas e aos objetivos definidos;ajustar decisões à luz dos objetivos da empresa.
Módulo 4 – Fechamento 4.1. Análise crítica do desempenho das empresas 4.2. Lições aprendidas	<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 demais disciplinas integrantes do programa, uma vez que a disciplina Jogo de Negócios visa congregar o arcabouço teórico de gestão empresarial aplicando-o a um cenário simulado.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
10. Avaliação Econômica de Projetos no Agronegócio	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de Setores Específicos	Agronegócio

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> estruturar uma análise para estimar a viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento; calcular e interpretar os indicadores de retorno do projeto para a tomada de decisão sobre o investimento e elaborar cenários para avaliar o risco associado ao projeto de investimento.

EMENTA
Análise econômica e financeira de empresas e projetos agroindustriais. Critérios de decisão sobre investimento. Avaliação de alternativas de investimento. Análise das variáveis de risco do investimento.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ Estruturar uma análise para estimar a viabilidade econômico-financeira de projetos de investimento.	▪ análise econômica e financeira de empresas e projetos agroindustriais.
▪ Calcular e interpretar os indicadores de retorno do projeto para a tomada de decisão sobre o investimento.	▪ critérios de decisão sobre investimento; ▪ avaliação de alternativas de investimento.
▪ Elaborar cenários para avaliar o risco associado ao projeto de investimento.	▪ análise das variáveis de risco do investimento.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Conceitos de análise econômica e financeira de projetos <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Técnicas de avaliação de empresas e projetos 1.2. Seleção e avaliação de projetos de investimento 	<ul style="list-style-type: none"> conhecer os conceitos relacionados à tomada de decisão sobre investimentos; entender as finalidades da análise econômico-financeira e dos métodos de avaliação de empresas e projetos de investimento; identificar os aspectos que definem a taxa de retorno do investidor.

Módulo 2 – Metodologias de avaliação de investimentos no agronegócio <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Fluxo de caixa descontado 2.2. Custo de produção mínimo 2.3. Indicadores financeiros de tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as técnicas para a avaliação de investimentos no agronegócio; ▪ estruturar a viabilidade de projetos de investimento; ▪ avaliar a viabilidade de projetos de investimento; ▪ entender as particularidades dos projetos rurais que afetam a avaliação do investimento; ▪ conhecer critérios de definição do horizonte de projeção do negócio e indicadores de tomada de decisão.
Módulo 3 – Análise de risco do investimento <ul style="list-style-type: none"> 3.1. Construção de cenários 3.2. Variáveis críticas 3.3. Árvore de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer técnicas de avaliação do risco de projetos de investimento; ▪ reconhecer as vulnerabilidades do projeto relacionadas aos diversos fatores que determinam o resultado do negócio; ▪ avaliar alternativas para maximizar as chances de retorno do investimento.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ABREU FILHO, José Carlos Franco; CURY, M. V. Q. **Análise de projetos de investimentos**. Rio de Janeiro: FGV, 2018 (Disponível em Meus e-books, acessível a partir do ECLASS FGV).
- SERRA, R. G. **Valuation**: guia fundamental e modelagem em Excel®. São Paulo: Grupo GEN, 2019 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ASSAF NETO, Alexandre. **Valuation**: métricas de valor e avaliação de empresas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- GUEDES, Filipe Eduardo Martins. **Análise de viabilidade de projetos**. Curitiba: Contentus, 2020.
- TITMAN, Sheridan; MARTIN, John. **Avaliação de projetos e investimentos**: valuation. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
11. Conceitos e Ferramentas para Análise de Preços Agrícolas	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de Setores Específicos	Agronegócio

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborar análises que incorporem os fundamentos do mecanismo de ajuste de mercado e formação dos preços agropecuários; ▪ avaliar os efeitos de mudanças no ambiente econômico sobre os preços de equilíbrio; ▪ calcular as elasticidades preço, renda e preço cruzado para a construção de cenários e o comportamento esperado dos mercados sob análise e ▪ projetar cenários futuros para os preços agropecuários considerando os efeitos de tendência e sazonalidade.

EMENTA
<p>Conceito de mercado com base na teoria microeconômica. Curvas de oferta e demanda. Equilíbrio de mercado. Principais estruturas de mercado presentes no universo do agronegócio: concorrência perfeita e concorrência imperfeita. Elasticidade em economia. Principais elasticidades de demanda e de oferta. Elasticidade preço e elasticidade renda no contexto de produtos agropecuários. Principais instrumentos de política agrícola. Justificativas de regulação específica em mercados agropecuários. Técnicas estatísticas para a projeção de preços. Especificidades sazonais dos preços agropecuários. Construção de cenários para o comportamento dos preços como base em tendência e sazonalidade.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descrever os fundamentos do mecanismo de ajuste de mercado e formação dos preços agropecuários. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conceito de mercado com base na teoria microeconômica; ▪ curvas de oferta e demanda.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar os efeitos de mudanças no ambiente econômico sobre os preços de equilíbrio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ equilíbrio de mercado e ▪ principais estruturas de mercado presentes no universo do agronegócio: concorrência perfeita; ▪ concorrência imperfeita.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calcular as elasticidades preço, renda e preço cruzado para a construção de cenários e o comportamento esperado dos mercados sob análise. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ elasticidade em economia; ▪ principais elasticidades de demanda e de oferta; ▪ elasticidade preço e elasticidade renda no contexto de produtos agropecuários.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projetar cenários futuros para os preços agropecuários considerando os efeitos de tendência e sazonalidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ principais instrumentos de política agrícola; ▪ justificativas de regulação específica em mercados agropecuários; ▪ técnicas estatísticas para a projeção de preços; ▪ especificidades sazonais dos preços agropecuários; ▪ construção de cenários para o comportamento dos preços como base em tendência e sazonalidade.
---	---

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Curvas de oferta e de demanda <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Curva de demanda e comportamento dos compradores 1.2. Curva de oferta e comportamento dos vendedores 1.3. Forma como o mercado organiza a relação entre compradores/as e vendedores/as 1.4. Forma de análise das mudanças em um mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever o funcionamento de um mercado; ▪ reconhecer a representação dos agentes demandantes e ofertantes; ▪ identificar as causas de alterações nos preços de equilíbrio; ▪ justificar economicamente os deslocamentos das curvas de oferta e demanda.
Módulo 2 – Elasticidade <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Conceito de elasticidade 2.2. Principais tipos de elasticidade 2.3. Aumento de receita/faturamento a partir da curva de demanda 2.4. Elasticidades nos mercados agrícolas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conceituar elasticidade; ▪ caracterizar os principais tipos de elasticidade; ▪ planejar estratégias para aumentar receita/faturamento por meio das características da curva de demanda; ▪ analisar mudanças em um mercado.
Módulo 3 – Características dos mercados agropecuários <ul style="list-style-type: none"> 3.1. Características dos bens agropecuários 3.2. Características dos mercados agropecuários 3.3. Características dos preços agropecuários 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever as características dos bens agropecuários; ▪ descrever as características dos mercados agropecuários; ▪ descrever as características dos preços agropecuários.
Módulo 4 – Técnicas para a projeção de preços agropecuários <ul style="list-style-type: none"> 4.1. Projeção <i>status quo</i> 4.2. Projeção taxa de variação constante 4.3. Projeção taxa de crescimento constante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborar uma projeção para preços; ▪ justificar as especificidades das projeções de preços agropecuários; ▪ comparar as diferentes estratégias para a projeção de preços agropecuários.

- | | |
|--|--|
| 4.4. Taxa geométrica de crescimento
4.5. Médias móveis centradas
4.6. Padrões sazonais | |
|--|--|

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MANKIW, N. Gregory. **Introdução à economia**. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2019 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- SILVA, César Roberto Leite. **Economia e mercados**: introdução à economia. São Paulo: Saraiva Educação, 2017 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CHADDAD, Fábio. **Economia e organização da agricultura brasileira**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- MENDES, Judas Tadeu Grassi; PADILHA JR., João Batista. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
12. Direito Empresarial no Agronegócio	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de Setores Específicos	Agronegócio

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ interpretar as questões legais aplicáveis ao agronegócio brasileiro e as suas respectivas estruturas de atuação; ▪ avaliar as respectivas implicações dos tributos nas atividades do gestor, sobretudo no planejamento tributário, societário e sucessório das atividades do empreendedor rural pessoa física e jurídica; ▪ analisar os riscos e custos envolvendo a questão fiscal, na gestão de assessores jurídicos, contábeis, financeiros e auditores; ▪ avaliar situações relativas às relações de trabalho e questões previdenciárias que permeiam o negócio; ▪ analisar os conceitos gerais, as questões jurídicas e as práticas fundamentais relacionadas ao direito do agronegócio, civil, societário e contratual.

EMENTA
<p>Conceitos iniciais do direito do agronegócio. Formas de organização societária e contratos típicos e atípicos. Novo sistema de financiamento privado do agronegócio brasileiro: principais instrumentos, garantias, formalização e questões jurídicas relevantes. Imposto de renda na atividade rural. Imposto sobre a propriedade territorial rural (ITR). Tributos incidentes sobre a receita bruta da atividade rural. Contribuições previdenciárias aplicáveis ao agronegócio. Relações de trabalho e encargos trabalhistas aplicáveis ao setor. Instrumentos e garantias nas operações de financiamento no agronegócio. Recuperação judicial do produtor rural.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interpretar as questões legais aplicáveis ao agronegócio brasileiro e as suas respectivas estruturas de atuação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conceitos iniciais do direito do agronegócio; ▪ formas de organização societária e os contratos típicos e atípicos; ▪ novo sistema de financiamento privado do agronegócio brasileiro: principais instrumentos, garantias, formalização e questões jurídicas relevantes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar as respectivas implicações dos tributos nas atividades do gestor, sobretudo no planejamento tributário, societário e sucessório das atividades do empreendedor rural 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ imposto de renda na atividade rural; ▪ imposto sobre a propriedade territorial rural (ITR), tributos incidentes sobre a receita bruta da atividade rural.

<p>pessoa física e jurídica, e analisar os riscos e custos envolvendo a questão fiscal, de modo a permitir a sua aplicação em situações práticas, na gestão de assessores jurídicos, contábeis, financeiros e auditores.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar situações relativas às relações de trabalho e questões previdenciárias que permeiam o negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ contribuições previdenciárias aplicáveis ao agronegócio; ▪ relações de trabalho e encargos trabalhistas aplicáveis ao setor.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisar os conceitos gerais, as questões jurídicas e as práticas fundamentais relacionadas ao direito do agronegócio, civil, societário e contratual. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ instrumentos e garantias nas operações de financiamento no agronegócio; ▪ recuperação judicial do produtor rural.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
<p>Módulo 1 – Conceitos iniciais do direito empresarial no agronegócio</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Formas de organização societária 1.2. Direito societário e contratual 1.3. Conceitos iniciais e novo sistema privado de financiamento do agronegócio 1.4. Tipos de sociedade e formas de associação 1.5. Base legal e comentários relativos aos contratos de parceria rural e arrendamento rural 1.6. Sociedade em conta de participação 1.7. Fundo de Investimento nas Cadeias Produtivas Agroindustriais (Fiagro) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer os conceitos gerais, as questões jurídicas e as práticas fundamentais relacionadas ao direito do agronegócio, civil, societário e contratual; ▪ ter a visão abrangente no que tange às questões legais aplicáveis ao agronegócio brasileiro e às suas respectivas estruturas de atuação; ▪ compreender o papel do gestor no âmbito do agronegócio no que concerne às questões de <i>compliance</i>; ▪ compreender o funcionamento das estruturas jurídicas aplicáveis ao agronegócio, as suas respectivas naturezas e o seu alcance.
<p>Módulo 2 – Impostos na atividade rural</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Imposto de renda na atividade rural (pessoa física) 2.2. Imposto sobre a propriedade rural (ITR) 2.3. Incidência e apuração do ganho de capital na alienação de imóveis rurais 2.4. Tributação da pessoa jurídica (IRPJ, CSLL, contribuição ao PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, INSS) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer as formas de apuração do imposto de renda do produtor rural pessoa física e da pessoa jurídica, do ITR, dos tributos incidentes sobre circulação de mercadoria e receitas; ▪ analisar as respectivas implicações dos tributos nas atividades do gestor, sobretudo, no planejamento tributário, societário e sucessório nas atividades do empreendedor rural pessoa física e jurídica;

<p>2.5. Tributos incidentes sobre o Lucro (IRPJ e CSLL): modalidades de cálculo (lucro presumido, real e arbitrado)</p> <p>2.6. Tributos incidentes sobre circulação de mercadorias/produtos (IPI/ICMS)</p> <p>2.7. Tributos incidentes sobre receita (PIS/Pasep e Cofins)</p> <p>2.8. Comparativo da tributação na atividade rural</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar os riscos e custos envolvendo a questão fiscal de modo a permitir a sua aplicação em situações práticas, na gestão de assessores jurídicos, contábeis, financeiros e auditores.
<p>Módulo 3 – Direito trabalhista e contribuições previdenciárias no agronegócio</p> <p>3.1. Conceitos iniciais: empregado, empregador, poder disciplinar, requisitos do vínculo e terceirização</p> <p>3.2. Contribuições previdenciárias aplicáveis ao setor rural</p> <p>3.3. Contrato de trabalho e os seus prazos</p> <p>3.4. Cálculo do custo total do empregado rural</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender conceitos relativos às relações de trabalho e questões previdenciárias que permeiam o agronegócio; ▪ entender planejamento tributário, minimização de riscos e custos, enquanto questões enfrentadas pelo gestor no agronegócio; ▪ compreender a interação do empresário do agronegócio com os seus assessores legais e contábeis, auditores e consultores financeiros.
<p>Módulo 4 – Financiamento no agronegócio</p> <p>4.1. Títulos de crédito e cadeia do agronegócio</p> <p>4.2. Novo sistema de financiamento privado do agronegócio brasileiro</p> <p>4.3. Mitigação de riscos de crédito no agronegócio, instrumentos financeiros e garantias disponíveis</p> <p>4.4. Recuperação judicial do produtor rural</p> <p>4.5. Importância da gestão de riscos jurídicos e de crédito no agronegócio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entender como a cadeia do agronegócio e o seu funcionamento trabalham dentro de um contexto de securitização e financiamentos; ▪ compreender o funcionamento do denominado: "novo sistema privado de financiamento do agronegócio" e a sua funcionalidade, de modo a gerenciar riscos jurídicos e de crédito; ▪ discutir como os institutos jurídicos de direito comercial e a boa formalização de garantias podem ajudar na gestão dos riscos de crédito derivados de processos gerados a partir de situações de "crises" conjunturais ou estruturais na cadeia do agronegócio.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- RODRIGUES, Roberto (Org.). **Agro é paz**: análises e propostas para o Brasil alimentar o mundo. Piracicaba: Esalq, 2018. Disponível em: <http://www.esalq.usp.br/biblioteca/pdf/AgroPaz.pdf>. Acesso em: 4 nov. 2025.
- SOUZA, André R. Passos; BURANELLO, R.; PERIN JUNIOR, E. **Direito do agronegócio**: mercado, regulação, tributação e meio ambiente. São Paulo: Quartier Latin, 2011. v. 1.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- SCABORA, Filipe Casellato; STICCA, Ralph Melles (org.). **Agronegócio sem fronteiras**: temas atuais de gestão, financiamento e tributação. 1. ed. São Paulo: Max Limonad, 2021. v. 1.
- SOUZA, André. R. Passos; BURANELLO, R.; PERIN JUNIOR, E. **Direito do agronegócio**: mercado, regulação, tributação e meio ambiente. São Paulo: Quartier Latin, 2013. v. 2.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
13. Agricultura 4.0: Gestão Estratégica, Inovação e Empreendedorismo	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de Setores Específicos	Agronegócio

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> identificar oportunidades na organização para adoção de tecnologias digitais proprietárias ou oferecidas por terceiros para otimização de resultados; atingir resultados extraordinários por meio da colaboração entre áreas, empresas e setores paralelos ao agronegócio; promover a cultura da inovação, traduzindo as etapas em valor para o negócio, defendendo a sua aplicação, a sua importância e os seus benefícios por meio de comunicações efetivas e adequadas ao cenário inserido.

EMENTA
Gestão da inovação de produtos e processos. Planejamento de adoção de tecnologias digitais. Tendências de empreendedorismo e inovação e os seus impactos no agronegócio. Gestão de contratos e novos modelos de negócio. Papel das <i>startups</i> no agronegócio e os/as seus/suas agentes de fomento.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> Identificar oportunidades na organização para a adoção de tecnologias digitais proprietárias ou oferecidas por terceiros para a otimização de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> planejamento de adoção de tecnologias digitais; tendências de empreendedorismo e inovação e os seus impactos no agronegócio.
<ul style="list-style-type: none"> Atingir resultados extraordinários por meio da colaboração entre áreas, empresas e setores paralelos ao agronegócio. 	<ul style="list-style-type: none"> gestão de contratos e novos modelos de negócio; papel das <i>startups</i> no agronegócio e os seus agentes de fomento.
<ul style="list-style-type: none"> Promover a cultura da inovação, traduzindo as etapas em valor para o negócio, defendendo a sua aplicação, a sua importância e os seus benefícios por meio de comunicações efetivas e adequadas ao cenário inserido. 	<ul style="list-style-type: none"> gestão da inovação de produtos e processos; tendências de empreendedorismo e inovação e os seus impactos no agronegócio; papel das <i>startups</i> no agronegócio e os seus agentes de fomento.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Impactos do empreendedorismo digital na economia e no agronegócio <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Cenário Vuca: volátil, incerto, complexo e ambíguo 1.2. Cenário Bani: frágil, ansioso, não linear e incompreensível 1.3. Quatro revoluções industriais 1.4. Tendências de consumo – o novo perfil do consumidor – e futuro da alimentação 1.5. Impacto da digitalização nos negócios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o contexto global de mudanças sociais e tecnológicas; ▪ entender como a análise de dados pode impactar o rendimento de uma produção; ▪ otimizar a experiência do consumidor final; ▪ conhecer as características e as habilidades esperadas do profissional do futuro; ▪ entender como o agronegócio brasileiro percebe a tecnologia e as transformações digitais.
Módulo 2 – Tendências de inovação e os seus impactos no agronegócio <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Motivadores da inovação de produtos 2.2. Cultura e processo de inovação 2.3. Desenvolvimento iterativo de produtos 2.4. Ferramentas e modelos de gestão e metodologias ágeis 2.5. Abordagens e ferramentas para inovação 2.6. Identificação de oportunidades de novos negócios 2.7. Modelo de inovação aberta e prática no cenário brasileiro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer ferramentas para inovação nas empresas; ▪ desenvolver iniciativas de projetos orientadas ao crescimento; ▪ conhecer conceitos sobre empreendedorismo e cultura empreendedora; ▪ incentivar colaboradores a empreender e inovar; ▪ descrever processos de inovação; ▪ aplicar os conceitos de inovação para melhorar e evoluir produtos já existentes com tecnologias; ▪ transformar produtos em serviços baseados em uso e entrega; ▪ conhecer ferramentas e novos modelos para gestão e análise de novos negócios.
Módulo 3 – Modelos de negócio inovadores <ul style="list-style-type: none"> 3.1. Tecnologias digitais e as suas aplicações: <i>big data, internet of things (IoT), blockchain</i> e inteligência artificial 3.2. <i>Startups</i> e <i>scaleups</i> 3.3. Cultura, mentalidade e atitude empreendedora 3.4. Ecossistemas de <i>startups</i> no Brasil e no mundo 3.5. Modelos de negócios digitais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer modelos de negócio impulsionados por novas tecnologias; ▪ propor automação de tarefas; ▪ descrever processos e buscar a automatização de tarefas; ▪ classificar os tipos de trabalho e tarefas que podem ser substituídos por tecnologias associadas à inteligência artificial; ▪ analisar crítica e criativamente a natureza das oportunidades de negócios;

<p>3.6. Ferramentas e metodologias para a elaboração de planos de negócios digitais</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definir os recursos necessários para gerenciar dados coletados no agronegócio; ▪ aplicar os conceitos das tendências de inovação para criar uma área de gestão de dados.
<p>Papel das startups no agronegócio e os seus agentes de fomento</p> <p>4.1. Visão do agronegócio sobre tecnologia</p> <p>4.2. Iniciativas de financiamento de inovação</p> <p>4.3. Impactos da transformação digital</p> <p>4.4. Iniciativas digitais no agronegócio brasileiro e mundial</p> <p>4.5. Investimentos-anjo e aceleradoras</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer os planos de incentivos para projetos no agronegócio; ▪ identificar oportunidades para o desenvolvimento de soluções de negócio digitais; ▪ entender as diferenças entre investimento-anjo, <i>venture capital</i>, financiamento e <i>crowdfunding</i>; ▪ compreender como grandes empresas estão aproveitando a agilidade das startups; ▪ planejar uma política de colaboração externa, como <i>hackathon</i> e aceleramento.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- LUNA, Francisco Vidal; KLEIN, Herbert. **Alimentando o mundo:** o surgimento da moderna economia agrícola no Brasil. Rio de Janeiro: FGV, 2020 (Disponível em Meus e-books, acessível a partir do ECLASS FGV).
- HOFFMAN, Reid. **Blitzscaling:** o caminho vertiginoso para construir negócios extremamente valiosos. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BROWN, Tim. **Design thinking:** uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2017.
- CIGANA, Caio. Agricultura 4.0 é nova fronteira no campo. **Zero Hora:** campo e lavoura, 9 set. 2016. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/campo-e-lavoura/noticia/2016/09/agricultura-4-0-e-nova-fronteira-no-campo-7413654.html>. Acesso em: 4 nov. 2025.
- DIAMANDIS, Peter; KOTLER, Steven. **Abundância.** Rio de Janeiro: Atlas Books, 2018.
- EHLERS, Eduardo. **O que é agricultura sustentável.** São Paulo: Brasiliense, 2017.
- GRANT, Adam. **Originais:** como os inconformistas mudam o mundo. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- KOTLER, Philip. **Marketing 4.0:** do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- OSTERWALDER, Alex. **Business model generation:** inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2020.
- SUTHERLAND, Jeff. **Scrum:** a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

- THIEL, Peter. **De zero a um:** o que aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.
- WAENGERTNER, Pedro. **A estratégia da inovação radical:** como qualquer empresa pode crescer e lucrar aplicando os princípios das organizações de ponta do Vale do Silício. São Paulo: Gente, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
14. Financiamento do Agronegócio	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de Setores Específicos	Agronegócio

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ criar estruturas de financiamento do agronegócio dentro do mercado financeiro; ▪ avaliar os custos, as taxas, os prazos e as garantias das estruturas de financiamento; ▪ identificar todos os agentes e a função que cada um/a desempenha junto ao mercado bancário e de capitais; ▪ propor a mais adequada estrutura de crédito para diferentes situações no agro.

EMENTA
<p>Inserção do financiamento do agronegócio público e privado no Sistema Financeiro Nacional. Crédito rural bancário e crédito privado de empresas exportadoras e bancos. Títulos privados de emissão do agronegócio, os seus atores e as suas responsabilidades. Funcionamento dos veículos privados de crédito e investimento. Inserção dos títulos verdes nos modelos de financiamento. Simulações de racionalização do crédito entre as alternativas de financiamento.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ Criar estruturas de financiamento do agronegócio dentro do mercado financeiro.	▪ inserção do financiamento do agronegócio público e privado no sistema financeiro nacional.
▪ Avaliar os custos, as taxas, os prazos e as garantias das estruturas de financiamento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ crédito rural bancário e crédito privado de empresas exportadoras e bancos; ▪ simulações de racionalização do crédito entre as alternativas de financiamento.
▪ Identificar todos os agentes e a função que cada um desempenha junto ao mercado bancário e de capitais.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ títulos privados de emissão do agronegócio, os seus atores e as suas responsabilidades; ▪ funcionamento dos veículos privados de crédito e investimento.
▪ Propor a mais adequada estrutura de crédito para diferentes situações no agro.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ crédito rural bancário e crédito privado de empresas exportadoras e bancos; ▪ títulos privados de emissão do agronegócio, os seus atores e as suas responsabilidades;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ funcionamento dos veículos privados de crédito e investimento; ▪ inserção dos títulos verdes nos modelos de financiamento e; ▪ simulações de racionalização do crédito entre as alternativas de financiamento.
--	--

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Introdução ao financiamento 1.1. Conceito e finalidade 1.2. Mercado financeiro e reguladores 1.3. Mercado de crédito e de capitais 1.4. Análise de crédito e garantias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer as entidades do sistema financeiro que atuam no crédito público e privado, os agentes normativos, os reguladores e os operadores, sobretudo as infraestruturas do mercado financeiro; ▪ entender a aplicação de análise de crédito e do universo de garantias.
Módulo 2 – Crédito rural 2.1. Sistema nacional de crédito rural 2.2. Plano Agrícola e Pecuário (PAP) 2.3. Custeio, investimento, comercialização e industrialização 2.4. Crédito via cooperativas 2.5. Fundos constitucionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender os programas de crédito rural público e ▪ analisar a evolução do crédito rural e as tendências para o futuro.
Módulo 3 – Crédito privado e títulos privados do produtor 3.1. Financiamento a exportações e emissão de <i>bonds</i> 3.2. Cédula de Produto Rural (CPR) 3.3. Crédito via compra de insumos (<i>barter</i>) 3.4. Conceituar Cédula Imobiliária Rural (CIR)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender o crédito de exportação e os financiamentos internacionais de empresas e bancos por meio de <i>bonds</i>; ▪ reconhecer as regras da CPR e a sua utilização histórica em operações de <i>barter</i>; ▪ CIR.
Módulo 4 – Títulos privados I 4.1. Certificado de Depósito Agropecuário (CDA) e <i>Warrant</i> Agropecuário (WA) 4.2. Letra de Crédito Agrícola (LCA) 4.3. Certificado de Direitos Creditórios do Agronegócio (CDCA) 4.4. Certificado de Recebíveis do Agronegócio (CRA)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ descrever os títulos CDA e WA, emitidos por armazéns; ▪ descrever como o mercado bancário financia o agronegócio com LCA; ▪ descrever o CDCA e compreender como o setor de insumos pode beneficiar-se da sua emissão; ▪ descrever os títulos de crédito recebíveis e todos os agentes nas operações de CRA.

<p>Módulo 5 – Veículos de financiamento/investimento</p> <p>5.1. Fundo de Investimento em Direitos Creditórios (FIDC)</p> <p>5.2. Fundo de Investimento nas Cadeias Produtivas Agroindustriais (Fiagro)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer as estruturas de crédito coordenadas por fundos de investimento de recebíveis do agronegócio; ▪ descrever as operações com o Fiagro e reconhecer a sua importância para o agronegócio.
<p>Módulo 6 – Sustentabilidade e estratégias de financiamento</p> <p>6.1. Títulos verdes</p> <p>6.2. Racionalização do crédito</p> <p>6.3. Avaliação de alternativas de financiamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ demonstrar o financiamento por meio de títulos verdes; ▪ simular a decisão de utilização dos modelos de crédito apresentados durante a disciplina; ▪ elaborar a estratégia de financiamento adequada para um projeto agro.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- REIS, Marcus. **Crédito rural.** 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- RIZZARDO, Arnaldo. **Títulos de crédito.** 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- RUIZ, Eduardo T. N. F. Análise da estratégia de financiamento. In: RUIZ, Eduardo T. N. F. **Análise de investimento em projetos greenfield de bioenergia.** Campinas: Alínea, 2015, p. 122-135 e 251-259.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
15. Gestão de Custos no Agronegócio	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de Setores Específicos	Agronegócio

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> sistematizar os itens que compõem os custos de produção de atividades agrícolas, pecuárias, agroindustriais e de serviços relacionados ao agronegócio; calcular os custos para criar ambiente propício à tomada de decisão; utilizar as informações dos demonstrativos contábeis gerenciais na tomada de decisão, identificando contas e grupamentos de contas com maior relevância dentro deles.

EMENTA
<p>Diferentes visões de custo para a economia. Gastos, perdas e investimentos. Diferenças entre resultados do negócio e informações dos produtos. Contabilidade de custos: contabilidade fiscal e gerencial, conceitos gerais da contabilidade. Relação entre o balanço patrimonial e o demonstrativo do resultado do exercício com a gestão de custos. Métodos de custeamento. Custeio como apoio à tomada de decisão gerencial de curto, médio e longo prazo. Decisões baseadas em custos: lucro econômico e lucro contábil, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, margem de segurança e análise das relações entre custo volume e lucro.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> Identificar e sistematizar os itens que compõem os custos de produção de atividades agrícolas, pecuárias, agroindustriais e de serviços relacionados ao agronegócio. 	<ul style="list-style-type: none"> diferentes visões de custo para a economia; gastos, perdas e investimentos; diferenças entre resultados do negócio e informações dos produtos; contabilidade de custos: contabilidade fiscal e gerencial, conceitos gerais da contabilidade; métodos de custeamento; custeio como apoio à tomada de decisão gerencial de curto, médio e longo prazo.
<ul style="list-style-type: none"> Calcular os custos para criar ambiente propício à tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> decisões baseadas em custos: lucro econômico e lucro contábil, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, margem de segurança e análise das relações entre custo volume e lucro.

<ul style="list-style-type: none"> Utilizar as informações dos demonstrativos contábeis gerenciais na tomada de decisão, identificando contas e grupamentos de contas com maior relevância dentro deles. 	<ul style="list-style-type: none"> relação entre o balanço patrimonial e o demonstrativo do resultado do exercício com a gestão de custos.
---	---

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Princípios e fundamentos de custos <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Gastos, perdas e investimentos 1.2. Gastos fixos e variáveis 1.3. Gastos diretos e indiretos 1.4. Custos da produção 1.5. Custos dos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> compreender a origem das informações de custos; compreender o princípio contábil da entidade; entender o custo do capital; compreender a relação entre as informações contábeis e a gestão de custos; equalizar a linguagem para a classificação dos gastos e as informações geradas pelas ferramentas contabilidade e gestão de custos.
Módulo 2 – Contabilidade e as suas relações com a gestão de custos <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Informações sobre o custo das fontes de recursos 2.2. Entendimento sobre a aplicação de recursos e as suas fontes 2.3. Custo de capital de terceiros e custo de capital próprio 2.4. Balanço patrimonial como relatório de análise das fontes e aplicações 2.5. Demonstrativo do resultado do exercício como fermento de cálculo da lucratividade do negócio 2.6. Diferenças entre resultado do negócio e margem dos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> utilizar os demonstrativos contábeis na gestão de custos; compreender a separação das informações geradas por cada relatório contábil e as suas finalidades para a gestão dos negócios.
Módulo 3 – Sistema de custeio por absorção <ul style="list-style-type: none"> 3.1. Finalidade fiscal 3.2. Custo do produto vendido 3.3. Custo dos estoques 3.4. Custo histórico como base de valor 3.5. Formas de rateio e reconhecimento das arbitrariedades das informações 	<ul style="list-style-type: none"> entender a finalidade do sistema de custeio por contribuição; reconhecer as falhas e os entraves do método.

Módulo 4 – Sistema de custeio por contribuição e as decisões baseadas em custos <ul style="list-style-type: none"> 4.1. Finalidade gerencial 4.2. Margem de contribuição 4.3. Ponto de equilíbrio 4.4. Análise do custo, volume, lucro 4.5. Decisões operacionais, gerenciais e estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a tomada de decisão levando em consideração os custos; ▪ compreender a tomada de decisão sobre a estrutura e a capacidade produtiva; ▪ tomar decisões sobre custos; ▪ compreender como modelar o sistema de custeio direto para a sua aplicação prática no agronegócio.
Módulo 5 – Aplicações dos conceitos no agro <ul style="list-style-type: none"> 5.1. Custos na produção agrícola 5.2. Custos na produção pecuária 5.3. Custos na produção agroindustrial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ estruturar o cálculo de custos de atividades agropecuárias e agroindustriais; ▪ analisar os efeitos de alterações em variáveis internas e externas sobre custos e resultados econômicos.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**: instrumentos de análise, gerência e decisão. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2018 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- PINTO, A. A. G.; LIMEIRA, A. L. F.; SILVA, C. A. S.; COELHO, F. S. **Gestão de custos**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018 (Disponível em Meus e-books, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- MEGLIORINI, E. **Custos: análise e gestão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
16. Gestão de Riscos no Agronegócio	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de Setores Específicos	Agronegócio

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> identificar os riscos de mercado relacionados às práticas de negociação dos agentes do setor; mensurar o risco de mercado presente nas transações comerciais entre os agentes da cadeia produtiva do agronegócio; utilizar as ferramentas de <i>hedge</i> de contratos derivativos para a mitigação do risco de mercado, seja nas operações nacionais, seja nas internacionais; avaliar os resultados obtidos por meio dos instrumentos de <i>hedge</i> de preços na carteira de negócios da organização.

EMENTA
Aspectos econômico das principais <i>commodities</i> agropecuárias. Diferentes riscos financeiros nos negócios da organização. <i>Hedge</i> de preços. Contratos futuros e opções negociados em bolsa brasileira e internacional. Mitigação do risco de mercado. Derivativos para todos os/as agentes da cadeia produtiva e comercial.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ Identificar os riscos de mercado relacionados às práticas de negociação dos agentes do setor.	▪ aspectos econômicos das principais <i>commodities</i> agropecuárias; ▪ diferentes riscos financeiros nos negócios da organização.
▪ Mensurar o risco de mercado presente nas transações comerciais entre os agentes da cadeia produtiva do agronegócio.	▪ aspectos econômicos das principais <i>commodities</i> agropecuárias; ▪ diferentes riscos financeiros nos negócios da organização.
▪ Utilizar as ferramentas de <i>hedge</i> de contratos derivativos para a mitigação do risco de mercado, seja nas operações nacionais, seja nas internacionais.	▪ <i>hedge</i> de preços; ▪ contratos futuros e opções negociados em bolsa brasileira e internacional; ▪ mitigação do risco de mercado; ▪ derivativos para todos os agentes da cadeia produtiva e comercial.
▪ Avaliar os resultados obtidos por meio dos instrumentos de <i>hedge</i> de preços na carteira de negócios da organização.	▪ <i>hedge</i> de preços; ▪ contratos futuros e opções negociados em bolsa brasileira e internacional; ▪ mitigação do risco de mercado e derivativos para todos os agentes da cadeia produtiva e comercial.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Conceitos e modelos de administração de risco <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Riscos dos agentes das cadeias produtivas 1.2. Mecânica operacional dos mercados a termo e futuro 1.3. <i>Hedge</i> e especulação 1.4. Volatilidade dos preços 1.5. Conceito de <i>base</i> 1.6. Papel das bolsas e dos corretores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer as fontes de risco no agronegócio; ▪ identificar o risco de preço no agronegócio; ▪ analisar a evolução do mercado a termo para o mercado futuro; ▪ reconhecer as particularidades das operações em bolsas de futuros; ▪ compreender a aplicação do conceito de base no mercado doméstico e internacional; ▪ compreender as responsabilidades de cada agente do mercado futuro.
Contratos a termo, futuros e de opções agropecuários <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Principais características dos contratos a termo 2.2. Principais características dos contratos futuros: ajuste diário, margem de garantia, especificações dos contratos, etc. 2.3. Principais características dos contratos de opções: tipos, classificação, especificações dos contratos, etc. 2.4. Liquidez dos contratos futuros e de opções 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer a estrutura dos contratos a termo, futuros e de opções; ▪ interpretar alternativas de comercialização utilizando futuros e opções; ▪ compreender a lógica dos contratos futuros e de opções na proteção contra o risco de preço.
<i>Hedging</i> utilizando contratos futuros e opções <ul style="list-style-type: none"> 3.1. Operações com contratos futuros: <i>hedge</i> de compra e venda de <i>commodities</i>, <i>cash and carry</i>, trava de câmbio, financiamento da compra de insumos com trava em bolsa, <i>hedge</i> da relação de troca, etc. 3.2. Operações com contratos de opções 3.3. Estratégias de <i>hedge</i> para diferentes agentes da cadeia de produção: fornecedor de insumos, produtor rural, cooperativas agrícolas, exportadores, etc. 3.4. Estratégias de <i>hedge</i> com títulos do agronegócio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer estratégias de <i>hedge</i> utilizando futuros e opções; ▪ implementar estratégias de <i>hedge</i> utilizando futuros e opções; ▪ entender como os diferentes agentes utilizam as bolsas para se proteger contra riscos de preço; ▪ reconhecer o risco de preço envolvido nos títulos do agronegócio; ▪ realizar o <i>hedge</i>; ▪ entender como os mercados futuros e de opções podem complementar-se.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MICELI, W. M. **Derivativos de agronegócios**: gestão de riscos de mercado. 2. ed. São Paulo: Saint Paul: 2017 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CORREA, A. L.; RAÍCES, C. **Derivativos agrícolas**. São Paulo: Comunicação, 2017.
- MOLERO, L.; MELLO E. M. **Derivativos**: negociação e precificação. 2. ed. São Paulo: Saint Paul, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
17. Inserção Internacional do Agronegócio Brasileiro	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de Setores Específicos	Agronegócio

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> interpretar séries históricas, relacionando-as com acontecimentos do agronegócio; realizar pesquisas em base de dados secundários disponíveis na internet; manusear os dados e formatar uma análise crítica concisa.

EMENTA
<p>Evolução histórica do agronegócio brasileiro. Crescimento do agronegócio nacional e acesso aos mercados mundiais. Negociações agrícolas mundiais como processo para ampliação dos mercados. Tendências mundiais da produção e consumo. Globalização e formação de blocos econômicos. Perfis dos negociadores na cadeia global de valor. Atribuições da Organização Mundial do Comércio (OMC). Estratégias governamentais e integração com o setor produtivo no Brasil.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> Interpretar séries históricas, relacionando-as com acontecimentos do agronegócio. 	<ul style="list-style-type: none"> evolução histórica do agronegócio brasileiro; crescimento do agronegócio nacional e acesso aos mercados mundiais.
<ul style="list-style-type: none"> Realizar pesquisas em base de dados secundários disponíveis na internet. 	<ul style="list-style-type: none"> negociações agrícolas mundiais como processo para a ampliação dos mercados; tendências mundiais da produção e do consumo; globalização e formação de blocos econômicos.
<ul style="list-style-type: none"> Manusear os dados e formatar uma análise crítica concisa. 	<ul style="list-style-type: none"> perfis dos negociadores na cadeia global de valor; atribuições da OMC; estratégias governamentais e integração com o setor produtivo no Brasil.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Movimentos históricos <p>1.1. Mundiais: revoluções industrial, política e tecnológica</p> <p>1.2. Nacionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.2.1. Ciclos agrícolas – açúcar, borracha, café e soja 1.2.2. Brasil agrícola pré-década de 1970 1.2.3. Década de 1970 – desbravamento do cerrado 1.2.4. Anos 2000 – internacionalização do agronegócio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entender a evolução dos mercados a partir dos movimentos dominantes de cada período; ▪ analisar diferentes temas e questões a respeito das cadeias produtivas, incluindo a sua participação no desenvolvimento do Brasil; ▪ entender a evolução, o sucesso de algumas cadeias produtivas e os consequentes problemas do crescimento do agro nacional; ▪ conhecer a evolução do modelo agroexportador brasileiro; ▪ compreender as variáveis de crescimento do agronegócio nacional.
Módulo 2 – Globalização <p>2.1. Mundo pós-1945</p> <p>2.2. Organização das Nações Unidas (ONU)</p> <p>2.3. OMC</p> <p>2.4. Blocos econômicos</p> <p>2.5. Mundo pós-1989</p> <p>2.6. Desestatização de empresas</p> <p>2.7. Cadeias globais de valor</p> <p>2.8. Mundo pós-2008</p> <p>2.9. Bancos centrais e moedas</p> <p>2.10. Vantagens comparativas</p> <p>2.11. Protecionismo agrícola internacional como fator inibidor de ampliação do comércio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ estruturar a visão de negócios estratégicos a partir das mudanças do ambiente externo; ▪ distinguir fatores externos relevantes que moldaram a forma de pensar em cada uma das fases; ▪ discriminar os atuais movimentos do mercado internacional; ▪ avaliar os fatores que podem interferir na elaboração de uma estratégia internacional para um determinado setor; ▪ compreender os principais <i>drivers</i> que impactarão a continuidade do aumento do consumo de alimentos no mundo; ▪ entender os impactos do protecionismo agrícola no acesso aos mercados.
Módulo 3 – Negociações agrícolas internacionais <p>3.1. Negociações multilaterais</p> <p>3.2. Período pré-OMC: de Bretton Woods – <i>General Agreement on Tariffs and Trade</i> (GATT) – à Rodada Uruguai</p> <p>3.3. Período OMC: de 1995 à crise atual)</p> <p>3.4. Negociações bilaterais ou regionais</p> <p>3.5. <i>Modus operandi</i> de uma negociação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar o histórico das negociações multilaterais; ▪ compreender o papel do multilateralismo, as suas origens e os seus desafios atuais; ▪ entender o funcionamento da OMC e o seu papel no comércio mundial; ▪ compreender os mecanismos de negociação no âmbito das organizações regionais, assim como

<p>3.6. Negociações de que o Brasil participou: Mercado Comum do Sul (Mercosul), Área de Livre Comércio das Américas (Alca) e Área de Livre Comércio União Europeia e Mercosul (UE-MS)</p>	<p>o trabalho dos grupos de interesse privado no processo;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar estratégias de negociação; ▪ compreender a atuação nas negociações bilaterais ou regionais de modo complementar às negociações multilaterais.
<p>Módulo 4 – Cadeias globais de valor</p> <p>4.1. Economias principais 4.2. Estados Unidos 4.3. China 4.4. Europa: países selecionados 4.5. Economias emergentes 4.6. Ásia: países selecionados 4.7. América Latina: países selecionados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entender como os movimentos históricos foram aproveitados pelos países, segregando a análise em economias principais e economias emergentes; ▪ analisar as vantagens comparativas pré-existentes na organização de uma cadeia global de valor; ▪ analisar cenários para o agronegócio do Brasil.
<p>Análise do Brasil</p> <p>5.1. Estratégias governamentais 5.2. Novo capitalismo de Estado 5.3. Integração Estado com setor produtivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a estratégia governamental do Brasil após 1989; ▪ avaliar os impactos dessa estratégia após a crise dos EUA em 2008; ▪ mensurar os desdobramentos dessas escolhas atualmente.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BÚRIGO; F. L. *et al.* O Sistema Nacional de Crédito Rural no Brasil: principais continuidades e descontinuidades no período 2003-2014. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 29, n. 3, p. 635-668, out./2021-jan./2022.
- FARINA, E. M. M. Q. **Competitividade**: mercado, estados e organizações. São Paulo: Singular, 1997.
- GRISA; Catia. O agronegócio e agricultura familiar no planejamento setorial nos governos FHC, Lula e Dilma: continuidades e descontinuidades. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 29, n. 3, p. 545-573, out./2021-jan./2022.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- VIDAL; M. C *et al.* Bioinsumos: a construção de um programa nacional pela sustentabilidade do agro brasileiro. **Economic Analysis of Law Review**, v. 12, n. 3, p. 557-574, set.-dez./2021.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- FIRMIANO, F. D. Quem lamenta os estragos se os frutos são prazeres? O bloco de poder agro do governo Bolsonaro. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 28, n. 2, p. 364-387, 2020.
- FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL (FMI). **Como construir um futuro melhor**: relatório anual do FMI 2021. FMI, 2021. Disponível em: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2021/eng/downloads/imf-annual-report-2021-pt.pdf>. Acesso em: 4 nov. 2025.

- MONTOYA, M. A. A pegada hídrica da economia brasileira e a balança comercial de água virtual: uma análise insumo-produto. *Economia Aplicada. Brazilian Journal of Applied Economics*, v. 24, n. 2, p. 215-247, abr.-jun./2020.
- SANTOS, F. V. *et al.* Efeito das operações de hedge e especulação sobre a volatilidade dos preços de commodities agrícolas nos EUA. *Economia Aplicada. Brazilian Journal of Applied Economics*, v. 24, n. 3, p. 343-366, jul.-sep./2020.
- ZUIN, L. F. S; QUEIROZ, T. R. **Agronegócios: gestão, inovação e sustentabilidade.** São Paulo: Saraiva, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
18. Meio Ambiente e Agronegócio	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Gestão de Setores Específicos	Agronegócio

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborar análises que incluem a perspectiva das relações entre meio ambiente e agricultura, as quais afetam a competitividade atual do agronegócio; ▪ aplicar as regras estabelecidas pela legislação ambiental nos processos produtivos e nas negociações relativas ao mercado de bens agropecuários; ▪ promover o agronegócio moderno, tecnológico e sustentável, fortalecendo o setor na competição global.

EMENTA
Desenvolvimento e meio ambiente. Sustentabilidade. Economia e agricultura de baixo carbono. Legislação ambiental no Brasil. Licenciamento ambiental e Código Florestal. Indicadores e relatórios de sustentabilidade. Desafios tecnológicos. Certificação e mercados sustentáveis. Pagamento por serviços ambientais e agroenergia. Oportunidades de negócios na sustentabilidade.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ Elaborar análises que incluem a perspectiva das relações entre meio ambiente e agricultura, as quais afetam a competitividade atual do agronegócio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolvimento e meio ambiente; ▪ conceitos da sustentabilidade; ▪ economia e agricultura de baixo carbono.
▪ Aplicar as regras estabelecidas pela legislação ambiental nos processos produtivos e nas negociações relativas ao mercado de bens agropecuários.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ legislação ambiental no Brasil; ▪ licenciamento ambiental e Código Florestal; ▪ indicadores e relatórios de sustentabilidade.
▪ Promover o agronegócio moderno, tecnológico e sustentável, fortalecendo o setor na competição global.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desafios tecnológicos; ▪ certificação e mercados sustentáveis; ▪ pagamento por serviços ambientais e agroenergia; ▪ oportunidades de negócios na sustentabilidade.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Desenvolvimento e meio ambiente 1.1. Conferências e convenções da ONU 1.2. Agenda da sustentabilidade 1.3. Economia de baixo carbono	<ul style="list-style-type: none"> conhecer a agenda da sustentabilidade; analisar os rumos da economia contemporânea; entender a dinâmica dos negócios e o marketing ligado à sustentabilidade.
Módulo 2 – Conformidade ambiental 2.1. Legislação ambiental: Código Florestal, Sistema Nacional de Unidades de Conservação (Snuc) e recursos hídricos 2.2. Indicadores e relatórios de sustentabilidade 2.3. Crédito e financiamento da produção sustentável	<ul style="list-style-type: none"> evitar autuações ou embargos; gerenciar as intervenções ambientais; reconhecer as áreas para acesso a linhas de crédito direcionadas à produção sustentável; gerenciar os riscos ambientais para fazendas e empresas ligadas ao setor.
Módulo 3 – Desafio tecnológico 3.1. Produção sustentável no agro 3.2. Qualidade, certificação e mercados 3.3. Competição e novas oportunidades de negócios	<ul style="list-style-type: none"> realizar a gestão da sustentabilidade; incrementar a renda com atividades alternativas; promover a economia de baixo carbono como diferencial competitivo.
Módulo 4 – Negócio ambiental 4.1. Pagamento por serviços ecossistêmicos 4.2. Agroenergia 4.3. Políticas públicas	<ul style="list-style-type: none"> identificar oportunidades na conservação obrigatória e voluntária do meio ambiente; gerar novos negócios das energias limpas.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
<ul style="list-style-type: none"> ALENCAR, Guilherme Viana de. Novo Código Florestal brasileiro: ilustrado e de fácil entendimento. 2. ed. Visconde do Rio Branco: Suprema, 2016. ANDREOLI, C. V.; PHILIPPI JR., A. Sustentabilidade no agronegócio. São Paulo: IEA/USP; Manole, 2021 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS). FARIAS, Talden. Licenciamento ambiental aspectos teóricos e práticos. 4. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2013.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR
<ul style="list-style-type: none"> FIORILLO, Celso Antonio Pacheco. Curso de direito ambiental brasileiro. 20. ed. São Paulo: Saraiva, 2020. GRAZIANO, Xico <i>et al.</i> Agricultura: fatos e mitos – fundamentos para um debate racional sobre o agro brasileiro. 2. ed. São Paulo: Baraúna, 2021.