



MBA COM ÊNFASE EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

ESPECIALIZAÇÃO
MBA Semipresencial (*Blended*)



TÍTULO DO CURSO

MBA com ênfase em Cooperativas de Crédito

CARGA HORÁRIA

432 horas/aula

CÓDIGO DO CURSO

FXMBACCRED_25_12

CÓDIGO DO CURRÍCULO

FXMBACCRED_25_12-2

MODELO

Ênfase

ESCOLA CERTIFICADORA

Instituto de Desenvolvimento Tecnológico da FGV – FGV/IDT

APRESENTAÇÃO**Lidere com excelência a gestão de cooperativas de crédito no Brasil.**

O **MBA com ênfase em Cooperativas de Crédito** capacita profissionais para tomar decisões estratégicas, liderar com responsabilidade e promover soluções sustentáveis que elevam a qualidade da gestão em cooperativas de crédito.

Formar líderes preparados para transformar o cooperativismo de crédito.

Com o **MBA com ênfase em Cooperativas de Crédito**, você será capaz de tomar decisões éticas e estratégicas, aplicar boas práticas de mercado e promover inovação sustentável nas cooperativas, ampliando sua atuação com impacto social e econômico.

Aprimore suas habilidades**Desenvolva novas competências gerenciais.**

- | Tomar decisões com base na evolução histórica do cooperativismo de crédito
- | Aplicar princípios éticos do cooperativismo na gestão de cooperativas de crédito
- | Promover a intercooperação entre ramos do sistema cooperativista nacional
- | Analisar cenários com base em dados do cooperativismo de crédito mundial e brasileiro
- | Integrar gestão bancária e relações humanas com foco em ESG e legislação do setor

PÚBLICO-ALVO

- | Profissionais que atuam ou desejam atuar em cooperativas de crédito que buscam aprofundar seus conhecimentos em gestão estratégica, ética e sustentabilidade.

PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

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

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

METODOLOGIA

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

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

Há dois formatos de aula:

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

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

AVALIAÇÃO

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

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

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

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

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

| DISCIPLINAS DE COOPERATIVISMO | | | |
|-------------------------------|--|-----------------|--------|
| | DISCIPLINA | CÓDIGO | CH |
| 10. | Introdução ao Cooperativismo e seus Princípios | F_M_INCPP_24-24 | 24 h/a |
| 11. | Funcionamento de Cooperativas e Ramos de Atuação | F_M_FCPRA_24-24 | 24 h/a |
| 12. | Legislação Aplicável ao Cooperativismo | F_M_LACP_24-24 | 24 h/a |
| 13. | ESG e Gestão Sustentável de Cooperativas | F_M_GSCP_24-24 | 24 h/a |

| DISCIPLINAS DE ÊNFASE EM CRÉDITO | | | |
|----------------------------------|---|-------------------|--------|
| | DISCIPLINA | CÓDIGO | CH |
| 14. | Cooperativismo de Crédito e Sistema Financeiro Nacional | F_M_CCSFN_24-24 | 24 h/a |
| 15. | Gestão de Serviços e Produtos Financeiros | F_M_GSPFIN_24-24 | 24 h/a |
| 16. | Gestão de Risco de Crédito | F_M_GRCRED_24-24 | 24 h/a |
| 17. | Gestão de Riscos Operacionais e Compliance | F_M_GROC_24-24 | 24 h/a |
| 18. | Investimentos e Planejamento Financeiro | F_M_IPLANFI_24-24 | 24 h/a |

PRÉ-REQUISITOS DE DISCIPLINAS

Módulo básico de gestão:

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

Módulo de cooperativismo:

- É imprescindível que a disciplina “Introdução ao cooperativismo e seus princípios” e que a disciplina “Funcionamento de cooperativas e ramos de atuação” sejam cursadas nessa ordem, e necessariamente antes das disciplinas “Legislação Aplicável ao Cooperativismo” e “ESG e Gestão Sustentável de Cooperativas”. Entre as disciplinas “Legislação Aplicável ao Cooperativismo” e “ESG e Gestão

Sustentável de Cooperativas” não há rigidez temporal para sua realização, isto é, uma não é pré-requisito para que o aluno possa cursar a outra.

Módulo de ênfase em crédito:

- É imprescindível que, para cursar esse módulo, o aluno tenha concluído o módulo de cooperativismo.
- É imprescindível que, dentro do módulo, a disciplina “Cooperativismo de Crédito e Sistema Financeiro Nacional” e que a disciplina “Gestão de Serviços e Produtos Financeiros”, sejam cursadas nessa ordem, e necessariamente antes das demais disciplinas do módulo. Entre as demais disciplinas do módulo não há rigidez temporal para sua realização, isto é, uma não é pré-requisito para que o aluno possa cursar a outra.

| 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 o contexto de atuação do negócio; ▪ analisar a organização de forma sistêmica, promovendo a integração entre as dimensões estratégica, tática e operacional, de modo a gerar e capturar valor de maneira perene; ▪ desenvolver o planejamento estratégico com base na proposta de valor da empresa; ▪ encaminhar ações estratégicas considerando os desafios a curto, médio e longo prazo; ▪ acompanhar a execução da estratégia e do desempenho empresarial dela decorrente por meio da gestão de resultados, utilizando indicadores e metas para monitoramento e controle. |

| EMENTA |
|---|
| <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 o 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 |
| 1. Desafios da gestão estratégica <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Conceito de estratégia 1.2. Diferenciação entre a concepção e a implementação de estratégias 1.3. Evolução do conceito de gestão estratégica 1.4. Estratégia deliberada, estratégia emergente, estratégia realizada | <ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a função e os limites da estratégia de negócios. |
| 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. |
| 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 as oportunidades nos fatores externos; ▪ elaborar possíveis cenários de futuro; ▪ elaborar a SWOT e analisar os fatores escritos. |

| | |
|---|---|
| <p>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>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 |
| <p>1. Fundamentos de marketing e análise de mercado</p> <p>1.1. Introdução ao marketing: conceitos, evolução e papel do marketing na organização</p> <p>1.2. Análise do ambiente de marketing: fatores internos e externos</p> <p>1.3. Pesquisas de mercado e dados aplicados a decisões de marketing</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. |

| | |
|---|--|
| <p>2. Comportamento do consumidor e segmentação de mercado</p> <p>2.1. Fatores que influenciam o comportamento do consumidor e o processo de decisão de compra</p> <p>2.2. Estratégias e critérios de segmentação de mercado e definição do público-alvo</p> <p>2.3. Posicionamento de marca: criando valor e diferenciação no mercado</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. |
| <p>3. Mix de marketing e práticas digitais</p> <p>3.1. Produtos e serviços: desenvolvimento de novos produtos, ciclo de vida do produto e gerenciamento de portfólio</p> <p>3.2. Estratégias de precificação: valor, custo e concorrência</p> <p>3.3. Praça: canais de distribuição, logística e gestão da cadeia de suprimentos</p> <p>3.4. Promoção: comunicação integrada, propaganda, eventos, marketing direto e vendas em plataformas digitais</p> <p>3.5. Marketing digital: conteúdo, influência e visibilidade em redes sociais e buscadores;</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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>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 redesenhandando o relacionamento entre marcas e consumidores; ▪ investigar o impacto das tecnologias emergentes nas estratégias de marketing, identificando oportunidades de inovação, personalização e ganho de eficiência por meio de dados e automação. |
|---|--|

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

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

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

| COMPETÊNCIAS |
|---|
| <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 |
| <p>1. Microeconomia: oferta, demanda e os seus determinantes. Equilíbrio e falhas de mercado</p> <p>1.1. Determinantes das curvas de oferta e demanda</p> <p>1.2. Elasticidade e as suas aplicações</p> <p>1.3. Equilíbrio de mercado em um mercado competitivo</p> <p>1.4. Efeitos de choques sobre o equilíbrio de mercado</p> <p>1.5. Falhas de mercado</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. |
| <p>2. Microeconomia: comportamento do produtor e oferta competitiva</p> <p>2.1. Tecnologia de produção e escolha de insumos</p> <p>2.2. Custos de produção</p> <p>2.3. Escala e escopo</p> <p>2.4. Determinação da oferta competitiva</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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>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 intertemporal) e os seus efeitos sobre preços, lucros e bem-estar; ▪ analisar os mecanismos de defesa da concorrência e a sua relevância. |
| <p>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>5. Macroeconomia: interpretar a conjuntura econômica brasileira de forma a construir cenários macroeconômicos que auxiliem na tomada de decisões administrativas</p> <p>4.1 Indicadores macroeconômicos 4.2 Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo 4.3 Inflação, índices de preço e as suas aplicações 4.4 Atuação do Banco Central e a sua influência sobre os negócios: política monetária, taxas de juros e regime de metas para a inflação 4.5 Elementos de macroeconomia aberta: taxas de câmbio, regimes cambiais e balanço de pagamentos</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 e Governance</i>), da transformação digital (TD) e da inteligência artificial (IA) em projetos.</p> |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA | |
|--|---|
| COMPETÊNCIA | EMENTA |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ implementar as possíveis abordagens gerenciais de projetos; ▪ aplicar os fundamentos e os 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 e Governance</i>), da transformação digital (TD) e da inteligência artificial (IA) em projetos. |
|---|---|

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|--|---|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM |
| <p>1. Fundamentos do gerenciamento de projetos</p> <p>1.1. Conceito e características de um projeto</p> <p>1.2. Alinhamento entre estratégia corporativa e métodos de avaliação e seleção de projetos</p> <p>1.3. Relevância dos projetos para múltiplas áreas de uma organização</p> <p>1.4. Ciclos de vida de projetos</p> <p>1.5. Abordagens gerenciais de projetos: preditiva, adaptativa e híbrida</p> | <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 adequada – entre preditiva, adaptativa e híbrida – para projetos de diversas naturezas e complexidades. |
| <p>2. Planejando projetos</p> <p>2.1. Termo de abertura do projeto (TAP)</p> <p>2.2. Identificação e qualificação básica das partes interessadas do projeto</p> <p>2.3. <i>Framework</i> preditivo por processos</p> <p>2.4. Plano de gerenciamento do projeto (PGP)</p> <p>2.4.1. Escopo</p> <p>2.4.2. Cronograma</p> <p>2.4.3. Planejamento de riscos</p> <p>2.4.4. Planejamento de recursos, aquisições, custos e qualidade</p> | <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; ▪ definir o conteúdo mínimo e desejado do PGP; |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar ferramentas importantes de um projeto preditivo, voltadas diretamente ao escopo, ao cronograma e aos riscos; ▪ aplicar ferramentas importantes de um projeto preditivo, voltadas indiretamente às estimativas de recursos, aquisições, custos e qualidade. |
| 3. Planejamento de projetos na abordagem gerencial adaptativa <ul style="list-style-type: none"> 3.1. Visão básica do <i>Scrum</i> <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. |
| 4. Tendências do gerenciamento de projetos <ul style="list-style-type: none"> 4.1. Relevância do <i>Environmental, Social e Governance (ESG)</i> no gerenciamento de projetos 4.2. Relevância da transformação digital (TD) e da inteligência artificial (IA) em projetos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender a importância do <i>ESG</i> no gerenciamento de projetos, analisando como cada elemento pode afetar o planejamento, a execução de projetos e, por conseguinte, o sucesso de projetos; ▪ compreender como a TD, incluindo a inteligência artificial, pode tornar a gestão de projetos mais eficiente e eficaz. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

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

| COMPETÊNCIAS |
|--|
| <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 |
| 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. 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>3. Pipeline de liderança e desenvolvimento de líderes nas organizações</p> <p>3.1. <i>Pipeline</i> de liderança</p> <p>3.2. Líder-coach</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>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 |
| 1. Técnicas de inteligência artificial (<i>AI techniques</i>) <ul 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. |
| 2. IA e estratégia de negócios <ul 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: <ul 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. Ecosistemas digitais (<i>superapps</i> e plataformas integradas) 2.3.7. Plataformas baseadas em <i>blockchain</i> e web3 2.3.8. Plataformas de IA generativa e conteúdo digital 2.3.9. Plataformas industriais e de IoT 2.4. Fatores críticos de sucesso na adoção estratégica da IA | <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 |
| 3. Processo decisório e IA <ul 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 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"> ▪ identificar tipos de <i>analytics</i> no processo decisório; ▪ compreender como integrar <i>analytics</i> no processo decisório; ▪ discutir os riscos éticos da aplicação da IA em ambientes de negócios e a importância da governança. |

| | |
|--|--|
| <p>4. IA aplicada à estratégia de crescimento</p> <p>4.1. Automação inteligente e eficiência operacional.</p> <p>4.2. IA generativa e inovações em produtos/serviços</p> <p>4.3. Casos de empresas líderes em IA aplicada a estratégias de crescimento</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. |
| <p>5. Liderança digital e governança estratégica da IA</p> <p>5.1. Liderança em ambientes digitais e ágeis</p> <p>5.2. Gestão de talentos em organizações inteligentes</p> <p>5.3. Governança corporativa aplicada à IA</p> <p>5.4. Regulamentações e tendências globais (UE AI Act, LGPD, ESG digital)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 Ebook). Relatório interno, 2025. Disponível em: <https://www.gartner.com/en>. Acesso em: 1 out. 2025.
- GARTNER. **What should legal and compliance leaders know about ChatGPT risks?** Relatório interno, 2025. Disponível em: <https://www.gartner.com/en>. Acesso em: 1 out. 2025.
- MCKINSEY & COMPANY. **Moving past gen AI's honeymoon phase**: seven hard truths for CIOs to get from pilot to scale. Relatório interno, 2024. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/>. Acesso em: 1 out. 2025.
- MCKINSEY & COMPANY. **The economic potential of generative AI**: the next productivity frontier. Relatório interno, 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/>. Acesso em: 1 out. 2025.

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

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

| COMPETÊNCIAS |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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"> ▪ 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.). | <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 |
| 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. |
| 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. |
| 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. |
| 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 |
| <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. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Matemática Financeira: conceitos, operações com fluxos de caixa e aplicações práticas. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar técnicas de análise financeira para embasar decisões de investimento e financiamento. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ estrutura de capital e custo de capital, e alavancagem financeira. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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>; |

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

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|---|--|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM |
| 1. Matemática Financeira <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. |
| 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. |
| 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. |
| 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. |

| | |
|---|---|
| <p>5. Integração de critérios ESG nas decisões financeiras</p> <p>5.1. Introdução aos critérios ESG 5.2. ESG nas decisões financeiras corporativas</p> | <ul style="list-style-type: none">▪ 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 |
|--|
| 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"> ■ Introdução: <ul style="list-style-type: none"> ■ objetivos. ■ Preparação: <ul style="list-style-type: none"> ■ definição de objetivos e estratégias; ■ organização das equipes. ■ Fechamento: <ul style="list-style-type: none"> ■ 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"> ■ Introdução: <ul style="list-style-type: none"> ■ formação das equipes. ■ Preparação: |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ 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"> ■ Introdução: <ul style="list-style-type: none"> ■ apresentação do cenário e das regras do jogo. ■ Preparação: <ul style="list-style-type: none"> ■ 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"> ■ Preparação: <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. ■ Simulação: <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"> ■ 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"> ■ Simulação: <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"> ■ Preparação: <ul style="list-style-type: none"> ■ realização de testes preparatórios para o início da simulação. ■ Simulação: <ul style="list-style-type: none"> ■ reavaliação dos objetivos e das estratégias. ■ Fechamento: <ul style="list-style-type: none"> ■ análise crítica do desempenho das empresas; ■ lições aprendidas. |

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|---|--|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM |
| 1. Jogo de Negócios – Introdução <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. |
| 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. |
| 3. Simulação <ul style="list-style-type: none"> 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. |
| 4. Fechamento <ul style="list-style-type: none"> 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. Introdução ao Cooperativismo e seus Princípios | 24h/a |

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

| COMPETÊNCIAS |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ utilizar o conhecimento do histórico e da evolução do cooperativismo no mundo e no Brasil para a tomada de decisão em cooperativas; ▪ identificar os principais elementos legislativos que se relacionam diretamente com as atividades das cooperativas; ▪ relacionar o seu ramo de interesse do cooperativismo com os demais ramos que compõem o sistema cooperativista nacional por meio de tomada de decisão centrada na intercooperação; ▪ aplicar os conceitos e os princípios éticos e comportamentais do cooperativismo. |

| EMENTA |
|--|
| <p>Definições de cooperativismo. Síntese histórica do cooperativismo no mundo e no Brasil. Contexto da origem do cooperativismo: a Revolução Industrial na Inglaterra. Sociedade dos probos de Rochdale. Primeiras cooperativas no mundo e no Brasil no século XIX. Surgimento da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Lei de Política Nacional de Cooperativismo (Lei nº 5.754, de 16 de dezembro de 1971). Criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) e da Confederação Nacional das Cooperativas (CNCoop). Tipos/ramos das cooperativas. Números do cooperativismo no mundo e no Brasil. Princípios e valores do cooperativismo. Pioneiros de Rochdale. Livre e aberta adesão dos sócios. Gestão e controle democrático dos sócios. Participação econômica do sócio. Autonomia e independência. Educação, treinamento e informação. Parceria entre as cooperativas (intercooperação). Interesse pela comunidade. Princípio extraoficial da comunicação. Cinco valores da governança cooperativa expressos no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa: autogestão, senso de justiça, transparência, educação e sustentabilidade.</p> |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA | |
|---|--|
| COMPETÊNCIA | EMENTA |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar o conhecimento do histórico e da evolução do cooperativismo no mundo e no Brasil para a tomada de decisão em cooperativas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ definições de cooperativismo; ▪ síntese histórica do cooperativismo no mundo e no Brasil; ▪ contexto da origem do cooperativismo: a Revolução Industrial na Inglaterra; ▪ sociedade dos probos de Rochdale; ▪ primeiras cooperativas no mundo e no Brasil no século XIX. |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar os principais elementos legislativos que se relacionam diretamente com as atividades das cooperativas. ▪ Relacionar o seu ramo de interesse do cooperativismo com os demais ramos que compõem o sistema cooperativista nacional por meio de tomada de decisão centrada na intercooperação. ▪ Aplicar os conceitos e os princípios éticos e comportamentais do cooperativismo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Surgimento da OCB; ▪ Lei de Política Nacional de Cooperativismo (Lei nº 5.754/71); ▪ Criação do Sescoop e da CNCoop. ▪ tipos/ramos das cooperativas; ▪ números do cooperativismo no mundo e no Brasil. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ princípios e valores do cooperativismo; ▪ pioneiros de Rochdale; ▪ livre e aberta adesão dos sócios; ▪ gestão e controle democrático dos sócios; ▪ participação econômica do sócio; ▪ autonomia e independência; ▪ educação, treinamento e informação; ▪ parceria entre as cooperativas (intercooperação); ▪ interesse pela comunidade; ▪ princípio extraoficial da comunicação; ▪ cinco valores da governança cooperativa expressos no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa: autogestão, senso de justiça, transparência, educação e sustentabilidade. |

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|--|--|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM |
| Módulo 1 – Surgimento histórico do cooperativismo no mundo e no Brasil <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definições de cooperativismo ▪ Síntese histórica do cooperativismo no mundo e no Brasil ▪ Contexto de origem do cooperativismo: a Revolução Industrial na Inglaterra ▪ Sociedade dos probos de Rochdale | <ul style="list-style-type: none"> ▪ organizar, temporalmente, os movimentos que marcaram o surgimento do cooperativismo no mundo e no Brasil; ▪ interpretar o contexto social que deu origem ao movimento cooperativista. |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Primeiras cooperativas no mundo e no Brasil no século XIX | |
| <p>Módulo 2 – Criação das leis cooperativistas e das principais organizações do setor</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Surgimento da OCB ▪ Lei de Política Nacional de Cooperativismo (Lei nº 5.754/71) ▪ Criação do Sescoop e da CNCoop | <ul style="list-style-type: none"> ▪ estabelecer paralelos entre expansão do movimento cooperativista e criação das suas principais entidades; ▪ traçar relações entre a atuação das principais entidades do cooperativismo no Brasil. |
| <p>Módulo 3 – Ramos do cooperativismo e os seus indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipos/ramos das cooperativas ▪ Números do cooperativismo no mundo e no Brasil. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ sintetizar os elementos que marcam os diferentes ramos do cooperativismo no Brasil; ▪ ilustrar os números do cooperativismo por ramo de atuação, com base nos relatórios da OCB. |
| <p>Módulo 4 – Conceitos e princípios éticos e comportamentais do cooperativismo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Princípios e valores do cooperativismo ▪ Pioneiros de Rochdale ▪ Livre e aberta adesão dos sócios ▪ Gestão e controle democrático dos sócios ▪ Participação econômica do sócio ▪ Autonomia e independência ▪ Educação, treinamento e informação ▪ Parceria entre as cooperativas (intercooperação) ▪ Interesse pela comunidade ▪ Princípio extraoficial da comunicação ▪ Cinco valores da governança cooperativa expressos no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa: autogestão, senso de justiça, transparência, educação e sustentabilidade | <ul style="list-style-type: none"> ▪ executar os princípios que norteiam a atividade cooperativista; ▪ praticar, por meio de visão ética, os cinco valores da governança cooperativa. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Os sete princípios do cooperativismo.** [S. I.]: OCB, 2023. Disponível em:
<https://portal.ocbes.coop.br/pt/cooperativismo>. Acesso em: 8 jul. 2024.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae). **Os princípios do cooperativismo:** conheça as principais diretrizes que norteiam as cooperativas há mais de 150 anos. [S. I.]: Sebrae, 2022. Disponível em:
https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/os-principios-do-cooperativismo_73af438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD#:~:text=Conhe%C3%A7%C3%A7%C3%A0s%20principais%20diretrizes%20que,h%C3%A1%20mais%20de%20150%20anos.&text=Em%201995%2C%20durante%20a%20realiza%C3%A7%C3%A3o,Princ%C3%ADpios%20dos%20Pioneiros%20de%20Rochdale. Acesso em: 8 jul. 2024.
- SISTEMA OCB. **Manual de boas práticas de governança cooperativa.** [S. I.]: OCB, 2016. Disponível em:
http://www.ocesc.org.br/documentos/manual_boas_praticas.pdf. Acesso em: 8 jul. 2024.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- OS PIONEIROS de Rochdale e a história do cooperativismo. **Ailos**, [S. I.], 2022. Disponível em: <https://blog.ailos.coop.br/cooperativismo/os-pioneiros-de-rochdale/#:~:text=Quem%20foram%20os%20pioneiros%20de,a%20primeira%20Revolução%20Industrial%20inglesa>. Acesso em: 8 jul. 2024.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae). **O que são cooperativas.** [S. I.]: 2023. Disponível em:
https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-cooperativas_c440438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD. Acesso em: 8 jul. 2024.

| DISCIPLINA | CARGA HORÁRIA |
|--|---------------|
| 11. Funcionamento de Cooperativas e Ramos de Atuação | 24h/a |

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

| COMPETÊNCIAS |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os procedimentos necessários para a constituição e o início de funcionamento de uma cooperativa; ▪ adotar, com base nas principais características existentes entre os sete ramos do cooperativismo oficializados no Brasil, uma tomada de decisão centrada na intercooperação; ▪ avaliar a atuação de uma cooperativa, com base em exemplos de cooperativas brasileiras pioneiras nos seus ramos de atuação; ▪ elaborar e aplicar uma proposta de plano de rotinas e práticas para uma cooperativa. |

| EMENTA |
|---|
| <p>Desenvolvimento de cooperativas e a sua natureza jurídica. Procedimentos formais para a constituição de cooperativas. Organização do quadro social de cooperativas. Estratégias operacionais e organizacionais do sistema cooperativo. Rotinas e práticas de cooperativas. Definição dos ramos oficiais do cooperativismo no Brasil. Cooperativas agropecuárias. Cooperativas de consumo. Cooperativas de crédito. Cooperativas de infraestrutura. Cooperativas de saúde. Cooperativas de trabalho, produção de bens e serviços. Cooperativas de transporte.</p> |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA | |
|--|---|
| COMPETÊNCIA | EMENTA |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar os procedimentos necessários para a constituição e o início de funcionamento de uma cooperativa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolvimento de cooperativas e a sua natureza jurídica; ▪ procedimentos formais para a constituição de cooperativas; ▪ organização do quadro social de cooperativas. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adotar, com base nas principais características existentes entre os sete ramos do cooperativismo oficializados no Brasil, uma tomada de decisão centrada na intercooperação. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ definição dos ramos oficiais do cooperativismo no Brasil. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar a atuação de uma cooperativa, com base em exemplos de cooperativas brasileiras pioneiras nos seus ramos de atuação. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ cooperativas agropecuárias; ▪ cooperativas de consumo; ▪ cooperativas de crédito; ▪ cooperativas de infraestrutura; ▪ cooperativas de saúde; |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ cooperativas de trabalho, produção de bens e serviços; ▪ cooperativas de transporte. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar e aplicar uma proposta de plano de rotinas e práticas para uma cooperativa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ estratégias operacionais e organizacionais do sistema cooperativo; ▪ rotinas e práticas de cooperativas. |

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|--|--|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM |
| Módulo 1 – Constituição e início de funcionamento de cooperativas no Brasil <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de cooperativas e a sua natureza jurídica ▪ Procedimentos formais para a constituição de cooperativas ▪ Organização do quadro social de cooperativas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ organizar os principais procedimentos que norteiam a constituição e o início de funcionamento de uma cooperativa no Brasil; ▪ interpretar os elementos que compõem o quadro social de cooperativas. |
| Módulo 2 – Características existentes entre os sete ramos do cooperativismo oficializados no Brasil <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição dos ramos oficiais do cooperativismo no Brasil ▪ Oficialização dos ramos cooperativistas no Brasil | <ul style="list-style-type: none"> ▪ relacionar as definições de cada ramo oficial do cooperativismo no Brasil; ▪ traçar paralelos entre os ramos do cooperativismo brasileiro e o seu processo de oficialização no País. |
| Módulo 3 – Atuação de cooperativas brasileiras por ramo de atividade <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperativas agropecuárias ▪ Cooperativas de consumo ▪ Cooperativas de crédito ▪ Cooperativas de infraestrutura ▪ Cooperativas de saúde ▪ Cooperativas de trabalho, produção de bens e serviços ▪ Cooperativas de transporte | <ul style="list-style-type: none"> ▪ sintetizar a atuação de cooperativas dos sete ramos oficiais de atuação no Brasil; ▪ interpretar as diferenças que fazem parte da atuação de cada ramo oficial do cooperativismo no Brasil. |
| Módulo 4 – Plano de rotinas e práticas para cooperativas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégias operacionais e organizacionais do sistema cooperativo ▪ Rotinas e práticas de cooperativas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ executar plano de rotinas e práticas para uma cooperativa; ▪ praticar os conceitos de estratégias operacionais em cooperativas. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.** Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Leis/L5764.htm. Acesso em: 8 jul. 2024.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Ramos do cooperativismo.** [S. I.]: OCB, 2023. Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/cooperativismo/ramos-do-cooperativismo>. Acesso em: 8 jul. 2024.
- SISTEMA OCB. **Anuário do cooperativismo brasileiro.** [S. I.]: OCB, 2022. Disponível em: <https://anuario.coop.br/ramos/agropecuario>. Acesso em: 8 jul. 2024.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- FUZINATTO, Naiane Modri *et al.* Os impactos do cooperativismo de produção no desenvolvimento de pequenos municípios. **Gestão e Sociedade**, [S. I.], v. 13, n. 35, p. 2901-2929, 2019. Disponível na base aberta do Google Acadêmico.
- SOUSA, Letícia Pulcides de. Cooperativismo: conceitos e desafios à implantação da economia solidária. **Vitrine da Conjuntura**, Curitiba, v. 2, n. 2, 2019. Disponível na base aberta do Google Acadêmico.

| DISCIPLINA | CARGA HORÁRIA |
|--|---------------|
| 12. Legislação Aplicável ao Cooperativismo | 24h/a |

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

| COMPETÊNCIAS |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer as principais políticas públicas que se relacionam com o cooperativismo brasileiro para a tomada de decisão em cooperativas; ▪ relacionar, com base nas características das cooperativas previstas na sua lei institutiva, lei, ética e moral na atuação cooperativista; ▪ identificar entre os mecanismos do Direito os necessários para a atuação de cooperativas; ▪ interpretar questões jurídicas de uma cooperativa, com base nas leis institutivas. |

| EMENTA |
|---|
| <p>Legislação aplicável ao cooperativismo. Políticas públicas e cooperativismo. 11 características das cooperativas previstas pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Direito Cooperativo. Direito Constitucional e sua relação com princípios do cooperativismo. Direito do consumidor aplicável às cooperativas e prevenção de passivos trabalhistas. Direito de Propriedade, proteção de dados e implicações cooperativistas. Direito Societário aplicado às Cooperativas. Direito e relações comerciais internacionais.</p> |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA | |
|---|--|
| COMPETÊNCIA | EMENTA |
| ▪ Reconhecer as principais políticas públicas que se relacionam com o cooperativismo brasileiro para a tomada de decisão em cooperativas. | ▪ políticas públicas e o cooperativismo. |
| ▪ Relacionar, com base nas características das cooperativas previstas na sua lei institutiva, lei, ética e moral na atuação cooperativista. | ▪ onze características das cooperativas previstas pela Lei nº 5.764/71. |
| ▪ Identificar entre os mecanismos do Direito os necessários para a atuação de cooperativas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ legislação aplicável ao cooperativismo; ▪ Direito Constitucional e a sua relação com princípios do cooperativismo; ▪ Direito do Consumidor aplicável às cooperativas e prevenção de passivos trabalhistas; ▪ Direito de Propriedade, proteção de dados e implicações cooperativistas; |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Direito Societário aplicado às cooperativas; ▪ Direito e relações comerciais internacionais. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interpretar questões jurídicas de uma cooperativa, com base nas leis institutivas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Direito Cooperativo. |

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|--|---|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM |
| Módulo 1 – Políticas públicas no cooperativismo brasileiro <ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas públicas e cooperativismo ▪ Características e peculiaridades das políticas públicas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender as finalidades das principais políticas públicas associadas ao cooperativismo brasileiro; ▪ interpretar as políticas públicas associadas ao cooperativismo brasileiro, quanto ao seu grau de importância e eficácia. |
| Módulo 2 – Lei institutiva das cooperativas e as suas características <ul style="list-style-type: none"> ▪ Onze características das cooperativas previstas pela Lei nº 5.764/71 ▪ Instituição de cooperativas na Lei nº 5.764/71 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ relacionar as 11 principais características das cooperativas no Brasil; ▪ traçar paralelos entre a Lei nº 5.764/71 e a instituição de cooperativas no Brasil. |
| Módulo 3 – Mecanismos do Direito aplicáveis às cooperativas no Brasil <ul style="list-style-type: none"> ▪ Legislação aplicável ao cooperativismo ▪ Direito Constitucional e a sua relação com princípios do cooperativismo ▪ Direito do Consumidor aplicável às cooperativas e prevenção de passivos trabalhistas ▪ Direito de Propriedade, proteção de dados e implicações cooperativistas ▪ Direito Societário aplicado às cooperativas ▪ Direito e relações comerciais internacionais | <ul style="list-style-type: none"> ▪ sintetizar os principais mecanismos do direito aplicáveis ao cooperativismo brasileiro; ▪ ilustrar mecanismos de diferentes ramos do Direito fundamentais à atividade cooperativista no Brasil. |
| Módulo 4 – Casos de cooperativas que envolvem resoluções jurídicas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Direito Cooperativo ▪ Instrumentos jurídicos cooperativistas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ executar princípios do Direito Cooperativo em cooperativas. ▪ praticar os instrumentos jurídicos em cooperativas. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.** Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Leis/L5764.htm. Acesso em: 8 jul. 2024.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 8 jul. 2024.
- BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Institui o Código Civil. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm. Acesso em: 8 jul. 2024.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CAPPELLARI, Marta Botti; DREI, Géssica Taís Cataneo. Direito & Cooperativismo: discutindo a realidade brasileira. **Redes – Revista do Desenvolvimento Regional**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 2302-2319, 2020. Disponível na base aberta do Google Acadêmico.
- SANTOS, Luana Ferreira dos; FERREIRA, Marco Aurélio Marques; CAMPOS, Ana Paula Teixeira de. Barreiras de desempenho e políticas públicas: análise em cooperativas de agricultura familiar. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, [S. l.], v. 24, n. 77, 2019. Disponível na base aberta do Google Acadêmico.

| DISCIPLINA | CARGA HORÁRIA |
|--|---------------|
| 13. ESG e Gestão Sustentável de Cooperativas | 24h/a |

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

| COMPETÊNCIAS |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os conceitos de ESG em cooperativas; ▪ realizar a gestão sustentável de cooperativas; ▪ avaliar, sob a lente da ética, os riscos sociais, ambientais e econômicos decorrentes da atuação de cooperativas nos seus diferentes ramos; ▪ elaborar um plano de gestão sustentável em uma cooperativa. |

| EMENTA |
|--|
| <p>Conceitos de ESG e a sua aplicação: dimensões ambiental, social e de governança. Governança cooperativa e responsabilidade social cooperativa. Economia circular. Gestão de riscos socioambientais e econômicos. Gestão da diversidade e inclusão. Mudanças climáticas e transição energética. Cooperação para o desenvolvimento econômico, social e ambiental. Características do cooperativismo em redes. Educação cooperativa e cultura da cooperação. Economia solidária e cooperativismo. Boas práticas de cooperativas em face dos atuais desafios de gestão sustentável.</p> |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA | |
|---|---|
| COMPETÊNCIA | EMENTA |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar os conceitos de ESG em cooperativas. ▪ | <ul style="list-style-type: none"> ▪ conceitos de ESG e a sua aplicação: as dimensões ambiental, social e de governança. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar a gestão sustentável de cooperativas. ▪ | <ul style="list-style-type: none"> ▪ governança cooperativa e responsabilidade social cooperativa; ▪ economia circular; ▪ gestão da diversidade e inclusão; ▪ mudanças climáticas e transição energética; ▪ cooperação para o desenvolvimento econômico, social e ambiental; ▪ características do cooperativismo em redes; ▪ educação cooperativa e cultura da cooperação; ▪ economia solidária e o cooperativismo. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar, sob a lente da ética, os riscos sociais, ambientais e econômicos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ gestão de riscos socioambientais e econômicos. |

| | |
|---|--|
| decorrentes da atuação de cooperativas nos seus diferentes ramos. | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar um plano de gestão sustentável em uma cooperativa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ boas práticas de cooperativas em face dos atuais desafios de gestão sustentável. |

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|--|---|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM |
| Módulo 1 – Conceitos de ESG no universo cooperativista <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceitos de ESG e a sua aplicação ▪ Dimensões ambiental, social e de governança | <ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os conceitos de ESG aplicáveis ao universo cooperativista; ▪ analisar de que forma as dimensões ambiental, social e de governança podem contribuir para a gestão de cooperativas e para a sociedade. |
| Módulo 2 – Gestão sustentável de cooperativas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Governança cooperativa e responsabilidade social cooperativa ▪ Economia circular ▪ Gestão da diversidade e inclusão ▪ Mudanças climáticas e transição energética ▪ Cooperação para o desenvolvimento econômico, social e ambiental ▪ Características do cooperativismo em redes ▪ Educação cooperativa e cultura da cooperação ▪ Economia solidária e cooperativismo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ relacionar os tópicos de gestão sustentável de cooperativas; ▪ traçar paralelos entre economia solidário e cooperativismo, com vistas a uma gestão mais sustentável para esse sistema. |
| Módulo 3 – Riscos sociais, ambientais e econômicos em cooperativas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de riscos socioambientais e econômicos ▪ Dimensões de probabilidade e impacto em riscos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os principais riscos sociais, ambientais e econômicos que fazem parte da atividade cooperativista; ▪ avaliar a probabilidade e o impacto dos principais riscos sociais, ambientais e econômicos que fazem parte da atividade cooperativista. |
| Módulo 4 – Plano de gestão sustentável para cooperativas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desafios da gestão sustentável de cooperativas ▪ Boas práticas de cooperativas em face dos atuais desafios de gestão sustentável | <ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar boas práticas de cooperativas em face dos atuais desafios de gestão sustentável; ▪ executar princípios de gestão sustentável em cooperativas. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ATCHABAHIAN, Ana Cláudia Ruy Cardia. **ESG**: teoria e prática para a verdadeira sustentabilidade nos negócios. São Paulo: Saraiva Educação, 2022 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- SCHEIDT, Geovanna Bonetti; STEFANO, Silvio Roberto; KOS, Sonia Raifur. Desempenho da Sustentabilidade em uma cooperativa de crédito: uma proposta de análise na visão dos gestores. **Revista de Administração IMED**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 71-93, 2019. Disponível na base aberta do Google Acadêmico.
- SOUZA, Marcia Cristina Gonçalves de. **Conduta ética e sustentabilidade empresarial**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- IFRAIM FILHO, Rubens; CIERCO, Agliberto Alves. **Governança, ESG e estrutura organizacional**. São Paulo: Almedina Brasil, 2022 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- SOLER, Fabrício. **ESG (ambiental, social e governança)**: da teoria à prática. São Paulo: Saraiva Educação, 2023 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).

| DISCIPLINA | CARGA HORÁRIA |
|---|---------------|
| 14. Cooperativismo de Crédito e Sistema Financeiro Nacional | 24h/a |

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

| COMPETÊNCIAS |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os conceitos de boas práticas existentes no mercado financeiro para uma cooperativa de crédito; ▪ avaliar os serviços ofertados por cooperativas de crédito com o setor público para a ampliação da oferta de serviços de uma cooperativa; ▪ avaliar os componentes do Sistema Financeiro Nacional para a tomada de decisão em cooperativas; ▪ avaliar as determinações dos órgãos reguladores para a gestão financeira de cooperativas. |

| EMENTA |
|---|
| <p>Cooperativa de crédito. Sistemas cooperativos. Serviços das cooperativas de crédito para pessoas físicas e jurídicas: pix, imóveis, equipamentos, veículos, seguros, pagamentos e recebimentos, <i>open finance</i>, cartões, consórcios, conta corrente, investimentos financeiros e previdência, regularização de dívidas, programas de pontos. Serviços especiais ofertados por cooperativas de crédito ao setor público. Órgão regulador. Sistema Financeiro Nacional. Mercado financeiro.</p> |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA | |
|--|---|
| COMPETÊNCIA | EMENTA |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar os conceitos de boas práticas existentes no mercado financeiro para uma cooperativa de crédito. ▪ | <ul style="list-style-type: none"> ▪ cooperativa de crédito; ▪ sistemas cooperativos; ▪ serviços das cooperativas de crédito para pessoas físicas e jurídicas: pix, imóveis, equipamentos, veículos, seguros, pagamentos e recebimentos, <i>open finance</i>, cartões, consórcios, conta corrente, investimentos financeiros e previdência, regularização de dívidas, programas de pontos. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar os serviços ofertados por cooperativas de crédito com o setor público para a ampliação da oferta de serviços de uma cooperativa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ serviços especiais ofertados por cooperativas de crédito ao setor público. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar os componentes do Sistema Financeiro Nacional para a tomada de decisão em cooperativas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema Financeiro Nacional. |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar as determinações dos órgãos reguladores para a gestão financeira de cooperativas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ órgão regulador; ▪ mercado financeiro. |
|---|---|

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|--|--|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM |
| Módulo 1 – Serviços oferecidos pelas cooperativas de crédito <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperativa de crédito ▪ Sistemas cooperativos ▪ Serviços das cooperativas de crédito para pessoas físicas e jurídicas: pix, imóveis, equipamentos, veículos, seguros, pagamentos e recebimentos, <i>open finance</i>, cartões, consórcios, conta corrente, investimentos financeiros e previdência, regularização de dívidas, programas de pontos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ organizar um rol de serviços oferecidos pelas cooperativas de crédito; ▪ caracterizar tipos de serviços oferecidos por cooperativas de crédito. |
| Módulo 2 – Serviços de cooperativas de crédito ao setor público <ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços especiais ofertados por cooperativas de crédito ao setor público ▪ Relação de cooperativas com o setor público | <ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar os principais desafios existentes na oferta de serviços de cooperativas de crédito ao setor público; ▪ analisar os principais serviços que as cooperativas de crédito entregam ao setor público. |
| Módulo 3 – Sistema Financeiro Nacional e a regulação de cooperativas de crédito <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema Financeiro Nacional ▪ Órgão regulador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ caracterizar o Sistema Financeiro Nacional no Brasil; ▪ identificar as características que marcam a regulação das cooperativas de crédito no Brasil. |
| Módulo 4 – Boas práticas do mercado financeiro para cooperativas de crédito <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado financeiro ▪ Práticas de mercado financeiro no cooperativismo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar boas práticas do mercado financeiro em cooperativas de crédito; ▪ aplicar os principais conceitos do mercado financeiro em cooperativas de crédito. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- BITENCOURT, Cesar Roberto. **Crimes contra o sistema financeiro nacional e contra o mercado de capitais**. São Paulo: Saraiva Educação, 2023 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- CORDEIRO, Luciana Maria Costa *et al.* Políticas do Sistema Financeiro Nacional: uma caracterização do cooperativismo de crédito no Brasil. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, [S. l.], v. 12, n. 3, p. e221231-e221231, 2022. Disponível na base aberta do Google Acadêmico.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BRITO, Osias Santana de. **Mercado financeiro**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019. Prefácio Disponível na base aberta do Google Acadêmico.
- CARRETE, Liliam Sanchez; TAVARES, Rosana. **Mercado financeiro brasileiro**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).

| DISCIPLINA | CARGA HORÁRIA |
|---|---------------|
| 15. Gestão de Serviços e Produtos Financeiros | 24h/a |

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

| COMPETÊNCIAS |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar os principais produtos e serviços financeiros, bem como as principais fontes de receita das cooperativas de crédito; ▪ relacionar a visão tradicional da oferta de serviços financeiros com as transformações do setor; ▪ avaliar, também sob a lente da ética, como se dá a gestão comercial de cooperativas de crédito; ▪ aplicar os conceitos que fazem parte das boas práticas de cooperativas no seu equilíbrio entre objetivos econômicos e sociais. |

| EMENTA |
|--|
| <p>Principais produtos e serviços financeiros. Fontes de receita da cooperativa. Modelo comercial. Proposta de valor. Gestão comercial. Eficiência na gestão comercial. Fidelização. Novo modelo de negócio virtual. Transformação dos serviços financeiros: <i>open finance</i>, finanças descentralizadas, tokenização da economia, papel do Bacen nessa transformação. Gestão comercial na cooperativa rural e na cooperativa urbana. Como crescer "sem deixar de ser" cooperativa: econômico <i>versus</i> social.</p> |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA | |
|---|---|
| COMPETÊNCIA | EMENTA |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisar os principais produtos e serviços financeiros, bem como as principais fontes de receita das cooperativas de crédito. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ principais produtos e serviços financeiros; ▪ fontes de receita da cooperativa. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relacionar a visão tradicional da oferta de serviços financeiros com as transformações do setor. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ novo modelo de negócio virtual; ▪ transformação dos serviços financeiros: <i>open finance</i>, finanças descentralizadas, tokenização da economia, papel do Bacen nessa transformação. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar, também sob a lente da ética, como se dá a gestão comercial de cooperativas de crédito. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ modelo comercial; ▪ proposta de valor; ▪ gestão comercial; ▪ eficiência na gestão comercial; ▪ fidelização; ▪ gestão comercial na cooperativa rural e na cooperativa urbana. |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar os conceitos que fazem parte das boas práticas de cooperativas no seu equilíbrio entre objetivos econômicos e sociais. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ como crescer “sem deixar de ser” cooperativa: econômico <i>versus</i> social. |
|--|---|

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|---|---|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM |
| Módulo 1 – Produtos, serviços e fontes de receita nas cooperativas de crédito <ul style="list-style-type: none"> ▪ Principais produtos e serviços financeiros ▪ Fontes de receita da cooperativa | <ul style="list-style-type: none"> ▪ organizar as principais fontes de receita que fazem parte da operação de cooperativas de crédito; ▪ interpretar os diferentes produtos e serviços de cooperativas de crédito. |
| Módulo 2 – Transformações do setor das cooperativas de crédito <ul style="list-style-type: none"> ▪ Novo modelo de negócio virtual ▪ Transformação dos serviços financeiros: <i>open finance</i>, finanças descentralizadas, tokenização da economia ▪ Papel do Bacen na transformação dos serviços financeiros | <ul style="list-style-type: none"> ▪ estabelecer relações entre o modelo tradicional do setor das cooperativas de crédito e as transformações crescentes do setor; ▪ traçar um paralelo entre as transformações crescentes do setor das cooperativas de crédito e a atuação do Bacen nesse processo transformativo. |
| Módulo 3 – Gestão comercial das cooperativas de crédito <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo comercial ▪ Proposta de valor ▪ Gestão comercial ▪ Eficiência na gestão comercial ▪ Fidelização ▪ Gestão comercial na cooperativa rural e na cooperativa urbana | <ul style="list-style-type: none"> ▪ sintetizar o que contempla o modelo de gestão comercial em cooperativas de crédito; ▪ explicar como as cooperativas de crédito podem alcançar eficiência em sua gestão comercial. |
| Módulo 4 – Objetivos econômicos e sociais nas cooperativas de crédito <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudos de casos ▪ Como crescer “sem deixar de ser” cooperativa: econômico <i>versus</i> social ▪ Experiências cooperativistas de equilíbrio entre dimensões econômicas e sociais | <ul style="list-style-type: none"> ▪ executar conceitos de boas práticas de gestão para o alcance de equilíbrio entre objetivos econômicos e sociais em cooperativas de crédito; ▪ aplicar o conceito de “crescer sem deixar de ser cooperativa” em cooperativas. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GIORNO, Taís. **Café cooperativo**: economia colaborativa, diversidade e inovação. [S. l.]: Sicoob Creces, 2021 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- LEITE, Luiza; CAMARGO, Matheus. **Open banking**: inovação aberta no sistema financeiro. São Paulo: Expressa, 2022 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- SILVA, Alexsandra; SANTOS, Joséte Florencio dos; RANCIARO NETO, Adhemar. Desempenho das cooperativas de crédito brasileiras: uma análise a partir dos indicadores PEARLS. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, [S. l.], v. 24, p. eRAMR230057, 2023. Disponível na base aberta do Google Acadêmico.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- COVA, Carlos José Guimarães. **Finanças e mercados de capitais**: mercados fractais – a nova fronteira das finanças. São Paulo: Cengage Learning, 2020 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- PORT, Márcio. **Cooperativismo financeiro**: uma história com propósito. [S. l.]: Confebras, 2022.

| DISCIPLINA | CARGA HORÁRIA |
|--------------------------------|---------------|
| 16. Gestão de Risco de Crédito | 24h/a |

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

| COMPETÊNCIAS |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar as diferentes finalidades dos créditos para a tomada de decisão em cooperativas; ▪ aplicar conceitos de crédito e boas práticas de gestão das cooperativas de crédito; ▪ avaliar com base nos preceitos do mercado financeiro os principais riscos de crédito que fazem parte da atividade das cooperativas; ▪ aplicar de forma ética e coletiva as importantes funções econômicas e sociais do crédito em cooperativas. |

| EMENTA |
|---|
| <p>Conceitos e objetivos do crédito. Importância econômica e social do crédito. Inadimplência: situação atual e tendências. Importância da segmentação. Tipos de <i>funding</i>. Taxas de juros: Over Selic, CDI e TJLP. Formação do preço do crédito: conceitos de custo de oportunidade e <i>spread</i>. Riscos dos demonstrativos contábeis. Riscos operacionais. Riscos externos. Riscos do segmento de varejo: micro e pequenas empresas, pessoas físicas. <i>Credit scoring</i> e <i>behaviour scoring</i>. Sinais de créditos problemáticos.</p> |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA | |
|---|--|
| COMPETÊNCIA | EMENTA |
| ▪ Avaliar as diferentes finalidades dos créditos para a tomada de decisão em cooperativas. | ▪ conceitos e objetivos do crédito. |
| ▪ Aplicar conceitos de crédito e boas práticas de gestão das cooperativas de crédito. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ importância da segmentação; ▪ tipos de <i>funding</i>; ▪ taxas de juros: Over Selic, CDI e TJLP; ▪ formação do preço do crédito: conceitos de custo de oportunidade e <i>spread</i>. |
| ▪ Avaliar com base nos preceitos do mercado financeiro os principais riscos de crédito que fazem parte da atividade das cooperativas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ inadimplência: situação atual e tendências; ▪ riscos dos demonstrativos contábeis; ▪ riscos operacionais; ▪ riscos externos; ▪ riscos do segmento de varejo: micro e pequenas empresas, pessoas físicas; ▪ <i>credit scoring</i> e <i>behaviour scoring</i>; ▪ sinais de créditos problemáticos. |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar de forma ética e coletiva as importantes funções econômicas e sociais do crédito em cooperativas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ importância econômica e social do crédito. |
|---|--|

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|---|--|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM |
| Módulo 1 – Conceitos e finalidades dos créditos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceitos do crédito ▪ Objetivos do crédito | <ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender os conceitos de créditos que fazem parte do universo das cooperativas desse ramo; ▪ interpretar os diferentes objetivos de crédito que fazem parte do universo das cooperativas desse ramo. |
| Módulo 2 – Práticas de gestão de crédito em cooperativas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Importância da segmentação ▪ Tipos de <i>funding</i> ▪ Taxas de juros: Over Selic, CDI e TJLP ▪ Formação do preço do crédito: conceitos de custo de oportunidade e <i>spread</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ estabelecer boas práticas de gestão de crédito em cooperativas; ▪ traçar paralelos entre as taxas de juros, a formação do preço do crédito e a eficiência da gestão de crédito em cooperativas. |
| Módulo 3 – Riscos de crédito nas atividades das cooperativas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inadimplência: situação atual e tendências ▪ Riscos dos demonstrativos contábeis ▪ Riscos operacionais ▪ Riscos externos ▪ Riscos do segmento de varejo: micro e pequenas empresas, pessoas físicas ▪ <i>Credit scoring</i> e <i>behaviour scoring</i> ▪ Sinais de créditos problemáticos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ sintetizar os principais riscos de crédito vivenciados pelas cooperativas do setor; ▪ explicar os diferentes tipos de riscos de créditos na atuação das cooperativas do setor, bem como formas de gestão para contorná-los. |
| Módulo 4 – Relevância do crédito para a sociedade <ul style="list-style-type: none"> ▪ Importância econômica do crédito ▪ Importância social do crédito | <ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar a importância econômica do crédito para a sociedade; ▪ aplicar os conceitos que ilustram a importância social do crédito em cooperativas. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- SALANEK, Pedro. **Análise de crédito e risco**. [S. l.]: Contentus, 2020.
- SANTOS, Lua Syrma Zaniah *et al.* Risco de crédito e eficiência técnica nas cooperativas de crédito brasileiras. **Cadernos EBAPE. BR**, São Paulo, v. 18, p. 956-973, 2021 (Disponível no **Repositório Digital FGV**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. São Paulo: Cengage Learning, 2018 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BRANDALIZE, Thais; FLACH, Leonardo; SALLABERRY, Jonatas Dutra. Análise dos determinantes no grau de evidenciação do risco de crédito em centrais de cooperativas de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, [S. l.], p. 01-34, 2019. Disponível na base aberta do Google Acadêmico.
- MAIA, Letícia Luanda *et al.* Análise da eficiência técnica em cooperativas de crédito com base em operação e risco. **Enfoque: Reflexão Contábil**, [S. l.], v. 39, n. 2, p. 59-78, 2020. Disponível na base aberta do Google Acadêmico.

| DISCIPLINA | CARGA HORÁRIA |
|---|---------------|
| 17. Gestão de Riscos Operacionais e <i>Compliance</i> | 24h/a |

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

| COMPETÊNCIAS |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os principais conceitos de controladoria em cooperativas de crédito; ▪ aplicar os conceitos de gestão de risco, mais especificamente de risco operacional, às cooperativas de crédito; ▪ avaliar, com base nos preceitos do mercado financeiro, as principais regulações presentes no mercado de que fazem parte as cooperativas de crédito; ▪ interpretar, com base em preceitos éticos, o <i>compliance</i> e a governança em cooperativas de crédito. |

| EMENTA |
|--|
| Controladoria e riscos em cooperativas de crédito. Regulações de mercado: Basel II e Normas do Banco Central. Conceito de risco operacional. Gestão de processos e reconhecimento de riscos e controles. Gestão de <i>compliance</i> na governança corporativa. Definição de planos de contingência e continuidade com base em riscos. |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA | |
|---|---|
| COMPETÊNCIA | EMENTA |
| ▪ Aplicar os principais conceitos de controladoria em cooperativas de crédito. | ▪ controladoria e riscos em cooperativas de crédito. |
| ▪ Aplicar os conceitos de gestão de risco, mais especificamente de risco operacional, às cooperativas de crédito. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ conceito de risco operacional; ▪ gestão de processos e reconhecimento de riscos e controles; ▪ definição de planos de contingência e continuidade com base em riscos. |
| ▪ Avaliar, com base nos preceitos do mercado financeiro, as principais regulações presentes no mercado de que fazem parte as cooperativas de crédito. | ▪ regulações de mercado: Basel II e Normas do Banco Central. |
| ▪ Interpretar, com base em preceitos éticos, o <i>compliance</i> e a governança em cooperativas de crédito. | ▪ gestão de <i>compliance</i> na governança corporativa. |

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|--|--|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM |
| Módulo 1 – Conceitos de controladoria para cooperativas de crédito <ul style="list-style-type: none"> ▪ Controladoria em cooperativas de crédito ▪ Riscos em cooperativas de crédito | <ul style="list-style-type: none"> ▪ compreender os conceitos de controladoria que estão presentes na atividade das cooperativas de crédito; ▪ explicar como a controladoria pode contribuir na gestão de cooperativas de crédito. |
| Módulo 2 – Gestão de riscos em cooperativas de crédito <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceito de risco operacional ▪ Gestão de processos e reconhecimento de riscos e controles ▪ Definição de planos de contingência e continuidade com base em riscos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar os diferentes tipos de risco operacional que vivenciam as cooperativas de crédito; ▪ traçar paralelos entre riscos operacionais e necessidade de planos de contingência em cooperativas de crédito. |
| Módulo 3 – Regulações do mercado de crédito <ul style="list-style-type: none"> ▪ Regulações de mercado ▪ Basel II ▪ Normas do Banco Central | <ul style="list-style-type: none"> ▪ sintetizar as regulações que fazem parte do mercado de crédito e que são aplicáveis às cooperativas desse ramo; ▪ ilustrar Basel II e Normas do Banco Central por meio das suas influências nas atividades das cooperativas de crédito. |
| Módulo 4 – Compliance e governança em cooperativas de crédito <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de compliance ▪ Governança corporativa | <ul style="list-style-type: none"> ▪ executar um plano de gestão de <i>compliance</i> em cooperativa de crédito; ▪ praticar os princípios de governança corporativa, e cooperativa, para organizações do ramo crédito. |

| BIBLIOGRAFIA BÁSICA |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ BLOK, Marcella. Compliance e governança corporativa. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023. ▪ SCHAPIRO, Mario G.; MARINHO, Sarah M. Matos. Compliance concorrencial: cooperação regulatória na defesa da concorrência. São Paulo: Almedina, 2019 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV). ▪ SCHMITT, Daniela Carine; MAZZIONI, Sady; DAL MAGRO, Cristian Baú. Percepções sobre o programa de compliance em cooperativas de crédito. Gestão e Desenvolvimento em Revista, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 18-39, 2022. Disponível na base aberta do Google Acadêmico. |

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CAMPOS, Gevair *et al.* Compliance como ferramenta de apoio a gestão. **Administração de Empresas em Revista**, [S. l.], v. 2, n. 24, p. 256-275, 2021. Disponível na base aberta do Google Acadêmico.
- HAAS, Kelly Regina; VIEIRA, Euselia Pavaglio; BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin. Apontamentos da auditoria interna e de compliance em uma cooperativa de crédito e seus reflexos na qualificação dos controles internos. **Gestão & Planejamento-G&P**, [S. l.], v. 21, 2020. Disponível na base aberta do Google Acadêmico.

| DISCIPLINA | CARGA HORÁRIA |
|---|---------------|
| 18. Investimentos e Planejamento Financeiro | 24h/a |

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

| COMPETÊNCIAS |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar os principais conceitos de investimentos aplicáveis às atividades das cooperativas de crédito; ▪ relacionar as características, o papel e a influência dos juros dentro da análise de investimentos financeiros; ▪ avaliar, com base nos preceitos do mercado financeiro, as principais tendências que deverão influenciar o mercado de que fazem parte as cooperativas de crédito; ▪ interpretar, de forma coletiva, os princípios de planejamento financeiro, para pessoas físicas e jurídicas, aplicáveis ao cooperativismo de crédito. |

| EMENTA |
|---|
| <p>Sistema Financeiro Nacional. Formação da taxa de juros: taxa Selic e taxa DI. Tipos de rendimentos: pré, flutuante e pós com juros. Marcação a mercado. Tipos de investimento: renda fixa e renda variável. Principais títulos. Fundos de investimento. Noções preliminares de gestão dos riscos nos investimentos: Liquidez, capital e mercado. Evolução do mercado financeiro. Tendências do mercado financeiro adaptadas às cooperativas de crédito. Conceito de planejador financeiro e a sua aplicabilidade no cooperativismo de crédito.</p> |

| RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA | |
|---|---|
| COMPETÊNCIA | EMENTA |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisar os principais conceitos de investimentos aplicáveis às atividades das cooperativas de crédito. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema Financeiro Nacional; ▪ tipos de rendimentos: pré, flutuante e pós com juros; ▪ marcação a mercado; ▪ tipos de investimento: renda fixa e renda variável; ▪ principais títulos; ▪ fundos de investimento; ▪ noções preliminares de gestão dos riscos nos investimentos: liquidez, capital e mercado. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relacionar as características, o papel e a influência dos juros dentro da análise de investimentos financeiros. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ formação da taxa de juros: taxa Selic e taxa DI. |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar, com base nos preceitos do mercado financeiro, as principais tendências que deverão influenciar o mercado de que fazem parte as cooperativas de crédito. ▪ Interpretar, de forma coletiva, os princípios de planejamento financeiro, para pessoas físicas e jurídicas, aplicáveis ao cooperativismo de crédito. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ evolução do mercado financeiro; ▪ tendências do mercado financeiro adaptadas às cooperativas de crédito. ▪ conceito de planejador financeiro e a sua aplicabilidade no cooperativismo de crédito. |
|--|---|

| CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO | |
|---|--|
| TÓPICOS DE CONTEÚDO | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM |
| Módulo 1 – Conceitos de investimentos aplicáveis às cooperativas de crédito <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema Financeiro Nacional ▪ Tipos de rendimentos: pré, flutuante e pós com juros ▪ Marcação a mercado ▪ Tipos de investimento: renda fixa e renda variável ▪ Principais títulos ▪ Fundos de Investimento ▪ Noções preliminares de gestão dos riscos nos investimentos: liquidez, capital e mercado | <ul style="list-style-type: none"> ▪ organizar os conceitos de investimentos aplicáveis às cooperativas de crédito; ▪ interpretar as características que envolvem as noções de tipos de rendimentos e de investimentos na gestão financeira. |
| Módulo 2 – Papel dos juros no cooperativismo de crédito <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formação da taxa de juros ▪ Taxa Selic e taxa DI | <ul style="list-style-type: none"> ▪ estabelecer relações entre o papel dos juros e a atuação das cooperativas de crédito; ▪ traçar paralelos entre as taxas Selic e DI e a atuação das cooperativas de crédito. |
| Módulo 3 – Tendências para o mercado de crédito <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolução do mercado financeiro ▪ Tendências do mercado financeiro adaptadas às cooperativas de crédito | <ul style="list-style-type: none"> ▪ sintetizar as principais tendências previstas para o mercado de crédito; ▪ ilustrar a evolução do mercado financeiro, especialmente quanto às consequências que tal evolução vem trazendo para as cooperativas e para o mercado de crédito. |
| Módulo 4 – Princípios de planejamento financeiro para cooperativas de crédito <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceito de planejador financeiro ▪ Planejamento financeiro e a sua aplicabilidade no cooperativismo de crédito | <ul style="list-style-type: none"> ▪ executar princípios de planejamento financeiro em uma cooperativa de crédito; ▪ praticar o planejamento financeiro, em nível de pessoa física ou jurídica, por meio de exemplos de aplicação dos seus princípios. |

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- COVA, Carlos José Guimarães. **Finanças e mercados de capitais**: mercados fractais – a nova fronteira das finanças. São Paulo: Cengage Learning, 2020 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- FAVERI, Dinorá Baldo de; PINTO, Gabriela Luiza. Análise do perfil dos investidores de uma cooperativa de crédito. **Revista Valore**, [S. l.], v. 8, p. 8064, 2023. Disponível na base aberta do Google Acadêmico.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BRITO, Osias Santana de. **Mercado financeiro**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019. Prefácio disponível na base do Google Acadêmico.
- PORT, Márcio. **Cooperativismo financeiro**: uma história com propósito. [S. l.]: Confebras, 2022.