



MBA COM ÊNFASE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING

ESPECIALIZAÇÃO

MBA Semipresencial (*Blended*)



TÍTULO DO CURSO

MBA com ênfase em Gestão Estratégica de Marketing

CARGA HORÁRIA

432h/a

CÓDIGO DO CURSO

FXMBAGEMKT_25_12

CÓDIGO DO CURRÍCULO

FXMBAGEMKT_25_12-2

ESCOLA CERTIFICADORA

Instituto de Desenvolvimento Tecnológico da FGV – FGV/IDT

APRESENTAÇÃO

Desenvolva estratégias de marketing articulando tecnologia, comportamento e negócios.

O **MBA com ênfase em Gestão Estratégica de Marketing** prepara profissionais de diferentes setores para construir e implementarem estratégias de marketing que gerem valor em contextos competitivos e em transformação. O programa integra o nível tático da gestão com o desenvolvimento de estratégias centradas nas pessoas, o uso estratégico das mídias digitais e das tecnologias emergentes e a inovação como eixo de crescimento e diferenciação de negócios.

Lidere estratégias que conectam marcas e mercados.

Ao concluir o curso, você estará preparado para planejar e implementar estratégias de marketing, aplicando soluções que gerem valor nos contextos digital e *off-line*. A formação oferece uma visão sistêmica e atualizada, aliando marketing orientado a dados e inovação, essenciais para enfrentar os desafios de um mercado dinâmico e competitivo.

Aprimore as suas habilidades

Desenvolva novas competências gerenciais:

- planejar e executar estratégias de marketing, considerando o contexto digital e *off-line*, com base em dados e *insights* de mercado;
- desenvolver ações de comunicação e relacionamento centradas na experiência do cliente;
- integrar tecnologia, criatividade e análise de dados na construção de estratégias inovadoras;
- tomar decisões estratégicas alinhadas aos objetivos do negócio e à evolução dos mercados;
- liderar equipes e projetos de marketing com foco em inovação, colaboração e impacto.

PÚBLICO-ALVO

- graduados em diversas áreas do conhecimento que possuam interesse em marketing e comunicação.

PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

- conclusão da graduação há pelo menos dois anos; *
- experiência profissional de três anos ou mais. *

*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 em que 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 em estudos de caso, jogos de negócios e situações que permitam aos estudantes simular a vivência de experiências desafiadoras, encorajando-os a aplicar os seus conhecimentos à resolução dos desafios propostos;
- **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 FGV, 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 capacitar a tomada das melhores decisões em cargos executivos.

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

As notas das disciplinas avaliadas por **trabalho**, neste curso, são lançadas no **ECLASS**.

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 ÊNFASE			
disciplina		código	CH
10.	Economia Comportamental e Tomada de Decisão	F_M_ECTD_21-24_E	24 h/a
11.	Customer Experience Management	F_M_CEM_24-24	24 h/a
12.	Branding e Product Management	F_M_BRPM_24_24	24 h/a
13.	Estratégias de Distribuição Omnichannel	F_M_EDO_24-24	24 h/a
14.	Mídias Sociais: Planejamento, Implementação e Monitoramento	F_M_MSPIM_24-24	24 h/a
15.	E-Commerce e Marketplaces	F_M_ECMP_24-24	24 h/a
16.	Estratégias de Precificação de Produtos e Serviços	F_M_EPPS_24-24	24 h/a
17.	Comunicação, Planejamento e Convergência de Mídias	F_M_COPCM_24-24	24 h/a
18.	Inteligência Artificial e Marketing Analytics	F_M_IAMA_24-24	24 h/a

PRÉ-REQUISITOS DE DISCIPLINAS

- É recomendável que **Análise de Demonstrações Contábeis** seja cursada antes de **Finanças Corporativas**.
- A disciplina **Jogo de Negócios** deve encerrar o módulo básico de Gestão.
É imprescindível que a disciplina "**Estratégias de Marketing**", do módulo básico de Gestão, seja cursada antes do **módulo ênfase**.

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 estratégias: competitivas, definição de objetivos, de metas, de indicadores de desempenho empresarial associados a estratégias planejadas, <i>balanced scorecard</i>, <i>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 estratégias: competitivas, definição de objetivos, de metas, de indicadores de desempenho empresarial associados a estratégias planejadas, <i>balanced scorecard</i>, <i>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.

4. Estruturação das estratégias 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	<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.
5. Estratégias de crescimento 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	<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, precificação, 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
1. Fundamentos de marketing e análise de mercado <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Introdução ao marketing: conceitos, evolução e papel do marketing na organização 1.2. Análise do ambiente de marketing: fatores internos e externos 1.3. Pesquisas de mercado e dados aplicados a decisões de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> compreender a evolução e a consolidação do marketing como uma área estratégica, integrada a outras funções da empresa na geração de valor para clientes e para o negócio; identificar os principais fatores internos e externos que influenciam o desempenho das empresas no mercado, utilizando ferramentas como análise SWOT, PESTEL e forças competitivas de Porter; utilizar diferentes tipos de pesquisa e dados de mercado para gerar <i>insights</i> que apoiem decisões de marketing.

<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. <i>Mix</i> 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 redesenhando o relacionamento entre marcas e consumidores; ▪ investigar o impacto das tecnologias emergentes nas estratégias de marketing, identificando oportunidades de inovação, personalização e ganho de eficiência por meio de dados e automação.
---	---

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Economia

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

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

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

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

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

<p>3. Outras estruturas de mercado (monopólios, oligopólios e defesa da concorrência)</p> <p>3.1. Poder de mercado, monopólios e discriminação de preços</p> <p>3.2. Oligopólios</p> <p>3.3. Defesa da concorrência</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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</p> <p>4.2. Políticas de controle de preço (preço máximo e preço mínimo)</p> <p>4.3. Impostos e subsídios</p> <p>4.4. Comércio internacional: economia aberta, tarifas e cotas de importação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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</p> <p>4.2 Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo</p> <p>4.3 Inflação, índices de preço e as suas aplicações</p> <p>4.4 Atuação do Banco Central e a sua influência sobre os negócios: política monetária, taxas de juros e regime de metas para a inflação</p> <p>4.5 Elementos de macroeconomia aberta: taxas de câmbio, regimes cambiais e balanço de pagamentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
1. Fundamentos do gerenciamento de projetos <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Conceito e características de um projeto 1.2. Alinhamento entre estratégia corporativa e métodos de avaliação e seleção de projetos 1.3. Relevância dos projetos para múltiplas áreas de uma organização 1.4. Ciclos de vida de projetos 1.5. Abordagens gerenciais de projetos: preditiva, adaptativa e híbrida 	<ul style="list-style-type: none"> identificar as características-chave de um projeto; compreender a diferença de projeto para outras atividades: triângulo de ferro/ouro, definição de organização temporária (OT), ineditismo e exclusividade e teoria das restrições; alinhar estratégia corporativa e premissas de projetos; identificar métodos para avaliação e seleção de projetos; definir Prova de Conceito (<i>Proof of Concept – PoC</i>), projeto-piloto e faseamento de projetos; compreender o ciclo de vida específico dos projetos; escolher a abordagem gerencial apropriada – entre preditiva, adaptativa e híbrida – para projetos de diversas naturezas e complexidades.
2. Planejando projetos <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Termo de abertura do projeto (TAP) 2.2. Identificação e qualificação básica das partes interessadas do projeto 2.3. <i>Framework</i> preditivo por processos 2.4. Plano de gerenciamento do projeto (PGP) <ol style="list-style-type: none"> 2.4.1. Escopo 2.4.2. Cronograma 2.4.3. Planejamento de riscos 2.4.4. Planejamento de recursos, aquisições, custos e qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> definir o TAP: conteúdo desejado, premissas e restrições do projeto; conceituar partes interessadas do projeto; identificar ferramentas básicas, qualificando-as; compreender o <i>framework</i> preditivo de um projeto, considerando a proposta do Project Management Institute (PMI); conceituar o documento principal de planejamento de um projeto preditivo: o PGP; 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 3.1. Visão básica do <i>Scrum</i> 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 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-<i>coach</i> 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. Pipeline 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 (AI techniques) 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 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: 2.3.1. <i>Marketplaces</i> multilaterais (B2C, B2B e C2C) 2.3.2. Economia recorrente 2.3.3. Modelos <i>Freemium</i> e <i>Product-Led Growth</i> 2.3.4. Economia de plataformas <i>peer-to-peer</i> (<i>sharing economy</i>) 2.3.5. Plataforma de dados e IA 2.3.6. Ecossistemas digitais (<i>superapps</i> e plataformas integradas) 2.3.7. Plataformas baseadas em <i>blockchain</i> e <i>web3</i> 2.3.8. Plataformas de IA generativa e conteúdo digital 2.3.9. Plataformas industriais e de IoT 2.4. Fatores críticos de sucesso na adoção estratégica da IA	<ul style="list-style-type: none"> avaliar o impacto da IA na transformação de processos em diferentes setores; relacionar práticas de IA com as estratégias de criação de valor das empresas; identificar oportunidades e riscos dos modelos de negócios
3. Processo decisório e IA 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	<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.

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

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CORRÊA, Kenneth. **Organizações cognitivas**: alavancando o poder da IA generativa e dos agentes inteligentes. Seattle, Washington: Amazon, 2024. *E-book* Kindle.
- FLORES, Marcio José das; BESS, Alexandre Leal. **Inteligência artificial aplicada a negócios**. Curitiba: Intersaberes, 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 1.1. Origem da contabilidade 1.2. Usuários das informações contábeis	<ul style="list-style-type: none"> compreender a função da contabilidade financeira na organização;

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"> ▪ 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 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 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 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

- 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

- IUDICIBUS, Sérgio *et al.* **Manual de contabilidade societária**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
8. Finanças Corporativas	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> 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>; 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 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 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 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 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</p> <p>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
<p>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.</p> <p>Simulação: tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários. Reavaliação dos objetivos e das estratégias.</p> <p>Fechamento: análise crítica do desempenho das empresas. Lições aprendidas.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> trabalhar com as áreas da empresa de forma integrada, zelando pelo equilíbrio e contribuindo para o alcance dos objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> 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"> 1.1 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"> 2.1 formação das equipes. ▪ Preparação: <ul style="list-style-type: none"> 3.1 definição de objetivos e estratégias; 4.1 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"> 5.1 apresentação do cenário e das regras do jogo. ▪ Preparação: <ul style="list-style-type: none"> 6.1 análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio; 7.1 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"> 8.1 análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio; 9.1 definição de objetivos e estratégias; 10.1 organização das equipes; 11.1 realização de testes preparatórios para o início da simulação. ▪ Simulação: <ul style="list-style-type: none"> 12.1 tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários; 13.1 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"> 14.1 tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários; 15.1 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"> 16.1 realização de testes preparatórios para o início da simulação. ▪ Simulação: <ul style="list-style-type: none"> 17.1 reavaliação dos objetivos e das estratégias. ▪ Fechamento: <ul style="list-style-type: none"> 18.1 análise crítica do desempenho das empresas; 19.1 lições aprendidas.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Jogo de Negócios – Introdução 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 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 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 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 congrega o arcabouço teórico de gestão empresarial aplicando-o a um cenário simulado.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
10. Economia Comportamental e Tomada de Decisão	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e Pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os conceitos da Economia Comportamental aos processos de tomada de decisão do público consumidor; ▪ analisar os aspectos comportamentais de percepção e os seus vieses em relação aos processos de tomada de decisão; ▪ avaliar os impactos das variáveis do macroambiente no comportamento do público consumidor e a sua nova forma de comprar produtos e serviços; ▪ aplicar os modelos de processos de tomada de decisão nas organizações, incluindo modelagem e sistemas de apoio; ▪ planejar processos para a tomada de decisão sob risco e incerteza, tanto no âmbito individual quanto em grupo.

EMENTA
<p>Campo da Economia Comportamental. Decisões nas organizações. Julgamentos, decisões e racionalidade. Modelo racional de tomada de decisão. Heurísticas e vieses. Percepção e vieses perceptuais. Tomada de decisão nas organizações. Árvores de decisão. Decisões sob risco e incerteza.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os conceitos da Economia Comportamental aos processos de tomada de decisão do público consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ campo da Economia Comportamental; ▪ comportamento do público consumidor e tomada de decisões.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar os aspectos comportamentais de percepção e os seus vieses em relação aos processos de tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ julgamentos, decisões e racionalidade; ▪ heurísticas e vieses; ▪ percepção e vieses perceptuais.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar os impactos das variáveis do macroambiente no comportamento do público consumidor e a sua nova forma de comprar produtos e serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tomada de decisão nas organizações; ▪ árvores de decisão; ▪ decisões sob risco e incerteza.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aplicar os modelos de processos de tomada de decisão nas organizações, incluindo modelagem e sistemas de apoio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tomada de decisão nas organizações; ▪ modelo racional de tomada de decisão; ▪ tomada de decisão nas organizações.

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> planejar processos para a tomada de decisão sob risco e incerteza, tanto no âmbito individual quanto em grupo. | <ul style="list-style-type: none"> tomada de decisão nas organizações; percepção e vieses perceptuais; decisões sob risco e incerteza. |
|--|---|

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Introdução à Economia Comportamental 1.1 Modelo racional de tomada de decisão 1.2 Racionalidade limitada 1.3 Conceito de heurística 1.4 Teoria da Perspectiva 1.5 Teoria do Sistema Dual 1.6 Dimensões temporais 1.7 Dimensões sociais 2. Percepção e vieses perceptuais 2.1 Conceito de percepção 2.2 Vieses perceptuais	<ul style="list-style-type: none"> descrever o campo da Economia Comportamental; reconhecer os principais conceitos e modelos associados à tomada de decisão nas organizações; analisar a percepção humana e os principais vieses perceptuais.
3. Tomada de decisão 3.1 Árvores de decisão 3.2 Sistemas de apoio à decisão	<ul style="list-style-type: none"> identificar modelos de tomada de decisão; analisar os sistemas de apoio à decisão.
4. Decisões sob risco e incerteza 4.1 Decisão individual 4.2 Decisões em grupo e em equipe 5. Teoria dos Prospectos 5.1 Pressupostos da teoria 5.2 Implicações práticas	<ul style="list-style-type: none"> identificar as características dos processos de tomada de decisão tanto no âmbito individual quanto em grupo e em equipe; analisar a Teoria dos Prospectos e as suas implicações para a tomada de decisão.
6. Economia Comportamental aplicada a processos decisórios 6.1 Excesso de confiança 6.2 Viés da confirmação 6.3 Escalada do comprometimento: custo afundado 6.4 Ancoragem e ajustamento 6.5 Heurística da disponibilidade 6.6 Heurística da representatividade 6.7 Efeitos de <i>framing</i>	<ul style="list-style-type: none"> relacionar os diferentes vieses às situações empresariais; reconhecer e discutir mecanismos para lidar com os principais vieses na tomada de decisão; identificar os principais vieses cognitivos e as falácias que originam erros em processos decisórios de negócios, observando como os elementos do contexto potencializam tais erros; relacionar as implicações práticas dos vieses estudados aos contextos profissional e de negócios.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GONÇALVES, Robson Ribeiro; PAULA, André Luiz Damião de. **Economia Comportamental e tomada de decisão**. Rio de Janeiro: FGV, 2021 (Disponível em E-books, acessível a partir do ECLASS FGV).
- MALLOY-DINIZ, Leandro; KLUWE-SCHIAVON, Bruno; GRASSI-OLIVEIRA, Rodrigo. **Julgamento e tomada de decisão**. São Paulo: Pearson Clinical Brasil, 2018.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ARIELY, Dan. **Previsivelmente irracional**. Rio de Janeiro: Sextante, 2020.
- ROSLING, Hans. **Factfulness**: o hábito libertador de só ter opiniões baseadas em fatos. Rio de Janeiro: Record, 2020.
- THALER, Richard H. **Misbehaving**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
11. <i>Customer Experience Management</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Marketing

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ gerir a experiência do cliente – <i>customer experience management</i> (CEM) –, reconhecendo os seus fundamentos e a sua importância; ▪ mapear e analisar a jornada do cliente para identificar pontos críticos e oportunidades de melhoria; ▪ antecipar e planejar a experiência do público consumidor; ▪ elaborar o mapa de jornada e <i>touchpoints</i>; ▪ planejar programas de relacionamento nas empresas; ▪ avaliar e escolher as opções mais adequadas no que se refere a ferramentas e plataformas de <i>customer relationship management</i> (CRM); ▪ criar, gerenciar e otimizar experiências excepcionais para clientes, com o objetivo de aumentar a satisfação, a lealdade e o valor vitalício do cliente – <i>customer lifetime value</i> (CLV).

EMENTA
<p>Ferramentas e métricas de avaliação da experiência do cliente. Impacto da experiência do cliente na lealdade e retenção. Ferramentas para a análise da jornada do cliente. Modelagem da experiência do público consumidor. Automação e hipersegmentação de comunicação. Estratégias para fidelizar clientes. CRM. Métricas de relacionamento com clientes. <i>Design</i> de serviços para <i>customer experience</i> (CX). Impacto das tecnologias emergentes na experiência do cliente.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ gerir a experiência do cliente – <i>customer experience management</i> (CEM) –, reconhecendo os seus fundamentos e a sua importância. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ impacto das tecnologias emergentes na experiência do cliente.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ mapear e analisar a jornada do cliente para identificar pontos críticos e oportunidades de melhoria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>design</i> de serviços para <i>customer experience</i> (CX).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ antecipar e planejar a experiência do público consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ferramentas e métricas de avaliação da experiência do cliente; ▪ modelagem da experiência do público consumidor.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborar o mapa de jornada e <i>touchpoints</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ferramentas para a análise da jornada do cliente.

<ul style="list-style-type: none"> planejar programas de relacionamento nas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> impacto da experiência do cliente na lealdade e retenção; estratégias para fidelizar clientes.
<ul style="list-style-type: none"> avaliar e escolher as opções mais adequadas no que se refere a ferramentas e plataformas de <i>customer relationship management</i> (CRM) 	<ul style="list-style-type: none"> CRM; métricas de relacionamento com clientes.
<ul style="list-style-type: none"> criar, gerenciar e otimizar experiências excepcionais para clientes, com o objetivo de aumentar a satisfação, a lealdade e o valor vitalício do cliente – <i>customer lifetime value</i> (CLV). 	<ul style="list-style-type: none"> automação e hipersegmentação de comunicação.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Fundamentos da gestão da experiência do cliente 1.1 Introdução ao CEM 1.2 Importância da experiência do cliente na era digital 1.3 CX, UX, CRM e CRO 1.4 Métricas de CEM: NPS, CSAT, CES, etc.	<ul style="list-style-type: none"> conceituar CX, analisando a sua evolução.
2. Mapeamento e análise da jornada do cliente 2.1 Jornada do cliente no contexto <i>phygital</i> 2.2 Técnicas de mapeamento de jornada do cliente 2.3 Canais de comunicação, pontos de contato e jornada do cliente 2.4 Automações de marketing	<ul style="list-style-type: none"> mapear e analisar jornadas do cliente; identificar pontos de contato e momentos críticos; usar a empatia como base para o entendimento de cenários; hipersegmentar e automatizar comunicações.
3. CRM e automações 3.1 Ciclo de vida de clientes 3.2 Régua de relacionamento 3.3 Estruturação de programas de relacionamento 3.4 Estruturação de programas de fidelização 3.5 <i>Omnicanalidade</i> e integração de canais 3.6 <i>Stack</i> de soluções integradas e mensuração de resultados	<ul style="list-style-type: none"> planejar programas de relacionamento nas empresas; utilizar o CRM; implementar técnicas de personalização e customização.

<p>4. Estratégias para otimizar a experiência do cliente</p> <p>4.1 Métricas de rentabilidade do cliente: recência, frequência, valor e retenção</p> <p>4.2 Lucro do cliente</p> <p>4.3 Valor de duração do cliente</p> <p>4.4 Valor do <i>prospect versus</i> valor do cliente</p> <p>4.5 Despesa de aquisição <i>versus</i> despesa de retenção</p> <p>4.6 Problematização, <i>design thinking</i> e cocriação</p> <p>4.7 Treinamento de equipes</p> <p>4.8 Tecnologias emergentes: IA, ML, <i>chatbots</i>, CRM avançado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolver estratégias para melhorar cada ponto de contato com o cliente; ▪ identificar as métricas de rentabilidade do cliente; ▪ utilizar as métricas para o cálculo de recência, frequência, valor e retenção; ▪ conceituar e aplicar o processo de <i>brainstorming</i>; ▪ aplicar a mecânica e a dinâmica de processos de ideação.
--	--

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- BROWN, T. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 6.0**: the future is immersive. New Jersey: John Wiley & Sons, 2023.
- MADRUGA, Roberto. **Gestão do relacionamento e customer experience**: a revolução na experiência do cliente. São Paulo: Atlas, 2021 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- KNAPP, J.; ZERATSKY, J.; KOWITZ, B.; GOTTLIEB, A. **Sprint**: o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.
- RIES, E. **The startup way**: how modern companies use entrepreneurial management to transform culture and drive long-term growth. New York: Currency, 2017.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
12. <i>Branding e Product Management</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Gestão Comercial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> desenvolver estratégias de <i>branding</i> na era digital; definir e comunicar efetivamente a proposta de valor única de uma marca para se destacar no mercado; liderar e coordenar o desenvolvimento de produtos, gerenciando os seus estágios da curva do ciclo de vida; gerir um portfólio de produtos ou marcas; desenhar, implementar e gerenciar posicionamentos de marcas consistentes e competitivas; estimar o valor financeiro da marca.

EMENTA
Estratégias de <i>branding</i> . Identidade e imagem de marcas. Desenvolvimento de produtos. Níveis de produtos. Portfólio de produtos e diferenciais competitivos. Plano de lançamento de novos produtos. <i>Brand equity</i> .

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> desenvolver estratégias de <i>branding</i> na era digital. 	<ul style="list-style-type: none"> estratégias de <i>branding</i>; identidade e imagem de marcas.
<ul style="list-style-type: none"> definir e comunicar efetivamente a proposta de valor única de uma marca para se destacar no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> plano de lançamento de novos produtos.
<ul style="list-style-type: none"> liderar e coordenar o desenvolvimento de produtos, gerenciando os seus estágios da curva do ciclo de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> desenvolvimento de produtos.
<ul style="list-style-type: none"> gerir um portfólio de produtos ou marcas. 	<ul style="list-style-type: none"> níveis de produtos; portfólio de produtos e diferenciais competitivos.
<ul style="list-style-type: none"> desenhar, implementar e gerenciar posicionamentos de marcas consistentes e competitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> portfólio de produtos e diferenciais competitivos.
<ul style="list-style-type: none"> estimar o valor financeiro da marca. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>brand equity</i>.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Desenvolvimento de produtos 1.1 Estratégias para o desenvolvimento de produtos, criação e entrega de valor 1.2 Ferramentas de desenvolvimento e validação para as etapas de <i>discovery</i> e <i>delivery</i> 1.3 Níveis de produtos – hierarquia de valor – e ciclo de vida de produto 1.4 Funções e papéis em um time de produto: <i>product manager</i> , <i>designer</i> de produtos; <i>product marketing manager</i> e analista de dados	<ul style="list-style-type: none"> conceituar produtos e o seu papel estratégico para as organizações; diferenciar os diversos níveis de produtos; reconhecer as múltiplas funções organizacionais de gerentes de produto – <i>product managers</i> (PMs) – e dos seus pares; identificar ferramentas e técnicas de <i>delivery</i> e <i>discovery</i> para a criação e validação de produtos; elaborar estratégias para cada estágio da curva do ciclo de vida de produtos.
2. Branding 2.1 Estratégias e desenvolvimento de marcas 2.2 <i>Brand awareness</i> 2.3 <i>Branding</i> e práticas <i>environmental</i> , <i>social and governance</i> (ESG) 2.4 Estratégias de posicionamento e diferenciais de marca 2.5 <i>Brand equity</i>	<ul style="list-style-type: none"> desenvolver estratégias e utilizar ferramentas de desenvolvimento de marcas no contexto pós-moderno; definir e implementar estratégias de marca no contexto digital, em alinhamento com as estratégias de desenvolvimento de produtos; analisar o papel da marca para as políticas de ESG; mensurar o valor de uma marca e o seu uso como diferencial competitivo; reconhecer as possíveis estratégias de posicionamento de um produto.
3. Análise e gestão do portfólio de produtos 3.1 Estratégias de gerenciamento de portfólio de produtos – ampliação de linha de produto: <i>up-market</i> e <i>down-market</i> 3.2 Matriz BCG para gerenciamento da carteira de produtos 3.3 Lançamento de novos produtos e estratégias de diferenciação 3.4 Teste de conceito e valor percebido pelo público consumidor 3.5 Métricas de gerenciamento de produtos e marcas	<ul style="list-style-type: none"> descrever as estratégias para gerenciar o portfólio de produtos; detalhar as etapas do plano de lançamento de um novo produto; analisar os componentes do portfólio de produtos; usar a matriz BCG para gerenciar o portfólio de produto; identificar as métricas de gerenciamento de produtos e marcas.

<p>4. Inovação em produtos e diferenciais competitivos</p> <p>4.1 Posicionamentos de marcas</p> <p>4.2 Inovação de valor e estratégias de produto</p> <p>4.3 Projeções e métricas para a gestão de novos produtos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar problemas e oportunidades para a inovação em produtos; ▪ construir análises para a inovação de valor; ▪ utilizar métricas para o cálculo de taxas, valores, projeções, utilidades e preferências em relação a um novo produto ou uma nova marca.
--	--

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- AAKER, David. **On branding**: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. São Paulo: Artmed, 2015.
- CAGAN, Marty. **Inspirado**: como criar produtos de tecnologia que os clientes amam. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- IRIGARAY, Hélio Arthur; LOURENÇO, Carlos Eduardo. **Gestão e desenvolvimento de produtos e marcas**. Rio de Janeiro: FGV, 2023 (Disponível em E-books, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- AAKER, David. **Aaker on branding**: 20 principles that drive success. [S. /.]: Kindle, 2020.
- GIRÃO, Mel; KNUPFER, Augusto Massini. **Branding, marketing e sustentabilidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2020.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
13. Estratégias de Distribuição <i>Omnichannel</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Marketing

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> avaliar os diversos modelos de canais de distribuição diretos e indiretos, físicos e digitais, os quais integradamente geram a melhor experiência aos clientes e resolvem os desafios logísticos; organizar as prioridades na implementação de um programa de canais de distribuição <i>omnichannel</i>, ressaltando os desafios do <i>trade marketing</i> em face das ações de <i>sell in</i> e <i>sell out</i> da gestão de compras, mediante a visão da gestão de categorias e do planejamento estratégico da empresa; escolher os melhores canais de distribuição <i>omnichannel</i> a partir das diversas possibilidades de crescimento da empresa, utilizando um conjunto de indicadores de desempenho que auxiliarão na gestão individual dos canais e no impacto integral na experiência da jornada de compra.

EMENTA
<p>Gestão da cadeia de suprimentos e adequação aos sistemas distributivos. Parâmetros que ordenam o canal de distribuição: tipos, funções, serviços, tarefas, custos, rentabilidade e participantes. <i>Trade marketing</i>. Integração do mundo físico e digital no varejo. Desafios da gestão e da operação <i>omnichannel</i>. Conexão do <i>trade marketing</i> com a proposta <i>omnichannel</i>. <i>Intelligence fulfillment</i>. <i>Shopping journey</i>. análise e entrega de soluções. Impacto dos níveis de estoque na eficiência das operações de marketing e vendas. Integração de logística com estratégias de <i>customer relationship management</i> (CRM). Melhoria da satisfação de clientes por meio de uma logística eficiente. Papel de gerentes de <i>in stock</i>.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> avaliar os diversos modelos de canais de distribuição diretos e indiretos, físicos e digitais, os quais integradamente geram a melhor experiência aos clientes e resolvem os desafios logísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> gestão da cadeia de suprimentos e adequação aos sistemas distributivos; parâmetros que ordenam o canal de distribuição: tipos, funções, tarefas, serviços, custos, rentabilidade e participantes.
<ul style="list-style-type: none"> organizar as prioridades na implementação de um programa de canais de distribuição <i>omnichannel</i>, ressaltando os desafios do <i>trade marketing</i> em face das ações de <i>sell in</i> e <i>sell out</i> da gestão de compras, mediante a visão da gestão de categorias e do planejamento estratégico da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>trade marketing</i>; integração do mundo físico e digital no varejo; conexão do <i>trade marketing</i> com a proposta <i>omnichannel</i>; <i>intelligence fulfillment</i>.

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> escolher os melhores canais de distribuição <i>omnichannel</i> a partir das diversas possibilidades de crescimento da empresa, utilizando um conjunto de indicadores de desempenho que auxiliarão na gestão individual dos canais e no impacto integral na experiência da jornada de compra. | <ul style="list-style-type: none"> desafios da gestão e da operação <i>omnichannel</i>; <i>shopping journey</i>: análise e entrega de soluções; impactos dos níveis de estoque na eficiência das operações de marketing e vendas; integração de logística com estratégias de <i>customer relationship management</i> (CRM); melhoria da satisfação de clientes por meio de uma logística eficiente; papel de gerentes de <i>in stock</i>. |
|--|---|

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Cadeia de suprimentos 1.1 Fundamentos da operação <i>omnichannel</i> 1.2 Cadeia de suprimentos como ponto focal do estudo dos movimentos e das atividades de logística e distribuição	<ul style="list-style-type: none"> conceituar cadeia de suprimentos e operação logística; reconhecer a importância dos sistemas distributivos para prestar melhores serviços ao mercado-alvo.
2. Estrutura de avaliação dos serviços demandados pelo mercado 2.1 Fluxos (tarefas) distributivos: informação, comunicação, negociação (política de vendas), pedido, transporte e alocação do estoque no sistema distributivo (posse física e propriedade) 2.2 Financiamento e riscos tanto financeiros quanto operacionais	<ul style="list-style-type: none"> implementar corretamente os canais de distribuição, baseando-se nos serviços demandados pelo mercado <i>versus</i> o equilibrado uso dos fluxos (tarefas) distributivos.
3. Distribuição direta ou indireta 3.1 Intermediários: atacado, distribuidor, varejo e agentes facilitadores 3.2 Alocação de custos no sistema distributivo e busca da rentabilidade dos canais de distribuição 3.3 Visão tanto do mercado de produtos quanto de serviços	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer os canais de distribuição direto e indireto; propor um canal de distribuição tendo como base as variáveis de controle <i>versus</i> custo, por meio de um canal direto ou indireto.
4. Franquias 4.1 Contratos entre franqueadores e franqueados 4.2 Franquia como uma estratégia de distribuição	<ul style="list-style-type: none"> avaliar franquias como uma estratégia de distribuição.

<p>5. Diferenças de operação entre canais físicos e digitais</p> <p>5.1 Conexão <i>trade marketing</i> e <i>omnichannel</i></p> <p>5.2 <i>Intelligence fulfillment</i></p> <p>5.3 <i>Selling in</i> e <i>selling out</i></p> <p>5.4 <i>Trade marketing</i> e a sua função estratégica</p> <p>5.5 Estrutura e atribuições do <i>trade marketing</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar operações de canais físicos e digitais; ▪ compreender o funcionamento das operações de gestão no ambiente <i>omnichannel</i>; ▪ usar o <i>intelligence fulfillment</i> e as tecnologias envolvidas; ▪ correlacionar <i>trade marketing</i> e práticas de distribuição.
<p>6. Estratégia de varejo e principais oportunidades de construção de vantagem competitiva sustentável</p> <p>6.1 Composto de varejo</p> <p>6.2 Equação de valor no varejo físico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar e analisar os elementos fundamentais para a concepção ou reformulação do composto de varejo de um negócio em um ambiente competitivo.
<p>7. Gerenciamento de categorias</p> <p>7.1 Apresentação física da loja e <i>visual merchandising</i></p> <p>7.2 Definição da localização comercial de uma loja</p> <p>7.3 Planejamento e acompanhamento de promoções no ponto de venda</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer os aspectos importantes para a definição da localização comercial de uma loja.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- DENT, Julian. **Canais de vendas e marketing**: como selecionar e gerenciar canais de vendas e marketing para crescer de forma lucrativa. Tradução: Afonso Celso Serra São Paulo: Autêntica Business, 2024.
- NOVAES, Antonio G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- STREHLAU, Vivian Iara; TELLES, Renato. **Canais de marketing e distribuição**. São Paulo: Saraiva Educação, 2017 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BINNIE, Lionel. **The future of omni-channel retail**: predictions in the age of Amazon. New York: McGraw Hill, 2018.
- MYERSON, Paul. **Omnichannel retail and the supply chain**: working together for a competitive advantage. San Francisco: Productivity Press, 2020.
- SOUZA, Eder. **Omnichannel**: o futuro do varejo. Belo Horizonte: Amazon, 2019.
- VERGARA, Silvia. **Marketing de varejo na era omnichannel**. Rio de Janeiro: FGV, 2019.
- WONG, Kwan. **Omnichannel retailing**: a strategy for retailers to thrive in the Covid-19 pandemic and beyond. Boston: iUniverse, 2021.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
14. Mídias Sociais: Planejamento, Implementação e Monitoramento	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Negócios Digitais

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ criar e agregar valor para empresas ou entidades na área digital; ▪ planejar conteúdos com foco no público-alvo, tendo em vista o posicionamento estratégico da empresa ou entidade; ▪ planejar, implementar e desenvolver boas práticas de mercado na construção da gestão de conteúdo e no monitoramento nas mídias sociais; ▪ traçar soluções, avaliar e implementar estratégias de relacionamento com clientes a partir do planejamento e monitoramento de ações em mídias sociais.

EMENTA
<p>Redes sociais: história, conceitos e princípios básicos. Ciberespaço e sociedade em rede. Capital social, influenciadores digitais e ecossistema de mídias sociais. Planejamento de presença e ações em mídias sociais. Gestão de comunidades. Plataformas e objetivos. Marca e submarca. Matriz e regionais. Franquias. Planejamento de presença e ações em mídias sociais e régua de conteúdo e publicação. SAC 2.0: implementação e gestão do relacionamento com clientes. Monitoramento pleno e parcial de mídias sociais. Monitoramento de marca, campanhas e <i>consumer insights</i>. Criação e gestão de <i>dashboards</i>.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ criar e agregar valor para empresas ou entidades na área digital. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ redes sociais: história, conceitos e princípios básicos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ planejar conteúdos com foco no público-alvo, tendo em vista o posicionamento estratégico da empresa ou entidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ plataformas e objetivos; ▪ marca e submarca; ▪ matriz e regionais; ▪ franquias; ▪ planejamento de presença e ações em mídias sociais e régua de conteúdo e publicação; ▪ SAC 2.0: implementação e gestão do relacionamento com clientes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ planejar, implementar e desenvolver boas práticas de mercado na construção da gestão de conteúdo e no monitoramento nas mídias sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ redes sociais: história, conceitos e princípios básicos; ▪ planejamento de presença e ações em mídias sociais; ▪ gestão de comunidades; ▪ monitoramento pleno e parcial de mídias sociais.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ traçar soluções, avaliar e implementar estratégias de relacionamento com clientes a partir do planejamento e monitoramento de ações em mídias sociais. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ciberespaço e sociedade em rede; ▪ capital social, influenciadores digitais e ecossistema de mídias sociais; ▪ monitoramento de marca, campanhas e <i>consumer insights</i>; ▪ criação e gestão de <i>dashboards</i>. |
|--|--|

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Redes sociais: conceitos e histórico 1.1 Conceito de rede social 1.2 Pilares de redes sociais 1.3 Capital social 1.4 Ecossistema de influenciadores digitais 1.5 Conteúdo próprio e de terceiros: influenciadores, <i>user generated content</i> 1.6 Engajamento e viralização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os principais conceitos, a origem e a mecânica das redes sociais; ▪ reconhecer a importância do mapeamento de influenciadores pela relevância e pelo capital social; ▪ conhecer o ecossistema de influenciadores: de <i>publishers</i> a agenciados.
2. Estratégia de mídias sociais 2.1 Conceito de mídia social 2.2 Ecossistema de mídias sociais 2.3 Comunicação em mídias sociais 2.4 Diferença entre impulsionar e anunciar 2.5 Plano de presença em mídias sociais 2.6 Gestão de comunidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ avaliar os aspectos técnicos e comportamentais de cada mídia social; ▪ identificar os canais de maior relevância para a organização; ▪ planejar e criar ações de comunicação nas mídias sociais.
3. Gestão de conteúdo 3.1 Criação de <i>brand persona</i> 3.2 Universo semântico de marca 3.3 Naturezas de conteúdo 3.4 Conteúdo planejado e não planejado 3.5 Plano de conteúdo para mídias sociais 3.6 <i>Artificial intelligence</i> (AI) para a criação de conteúdo: texto e vídeo 3.7 <i>Lives</i> , vídeos criativos e novo formatos 3.8 <i>Fake news</i> , <i>haters</i> e crise de imagem em mídias sociais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ planejar campanhas para marcas nas mídias sociais, visando à captação, satisfação e manutenção do público; ▪ administrar uma campanha nas mídias sociais; ▪ propor uma metodologia para o desenvolvimento do plano de conteúdo para mídias sociais a partir de uma <i>brand persona</i> estabelecida.

<p>4. Monitoramento e gestão de SAC 2.0</p> <p>4.1 Monitoramento pleno e parcial</p> <p>4.2 Principais ferramentas e roteiros</p> <p>4.3 Gestão de atendimento em mídias sociais</p> <p>4.4 Gestão de vendas em mídias sociais</p> <p>4.5 Integração com mídias pagas, <i>customer relationship management</i> (CRM) e <i>search engine optimization</i> (SEO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer os formatos de monitoramento e os respectivos <i>insights</i> gerados pela prática; gerar relatórios e estabelecer protocolo de atendimento via canais digitais – SAC 2.0.
---	--

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- AVIS, Maria Carolina. **Marketing digital baseado em dados: métricas e performance**. [S. l.]: Intersaberes, 2021
- MORAIS, Felipe. **Planejamento estratégico digital**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2018 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- YANAZE, Mitsuru Higuchi; ALMEIDA, Edgar; YANAZE, Leandro Key Higuchi. **Marketing digital: conceitos e práticas**. [S. l.] [s. n.]: 2022 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- KOTLER, P; KARTAJAYA, K. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.
- KOZINETTS, R. **Netnografia: realizando pesquisa etnográfica on-line**. Porto Alegre: Penso, 2014.
- SILVA, Michael César; GUIMARÃES, Glayder Daywerth Pereira; BARBOSA, Caio César do Nascimento. **Digital influencers e social media: repercussões jurídicas, perspectivas e tendências da atuação dos influenciadores digitais na sociedade do hiperconsumo**. [S. l.]: Foco, 2024.
- TUTEN, T. L.; MICHAEL, S. **Social media marketing**. [S. l.]: Sage, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
15. <i>E-commerce e Marketplaces</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Negócios Digitais

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> estabelecer correlações entre o momento da internet e as práticas de empresas para propor projetos e ações alinhados a conceitos contemporâneos de <i>e-commerce</i>; interpretar estrategicamente os modelos de negócio de <i>e-commerce</i> e relacionar a adequação dessas alternativas aos resultados esperados; empregar conceitos gerais de estruturação de operação de <i>e-commerce</i> no dia a dia profissional; avaliar decisões de <i>e-commerce</i> em múltiplas plataformas.

EMENTA
Internet e negócios. Multiplicação das operações <i>one stop shop</i> e uso da precificação dinâmica em larga escala. Paradigma da computação em nuvem como suporte à nova era do varejo. Conceitos, plataformas e estratégias para <i>e-commerce</i> . Tendências em <i>e-commerce</i> .

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> estabelecer correlações entre o momento da internet e as práticas de empresas para propor projetos e ações alinhados a conceitos contemporâneos de <i>e-commerce</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> internet e negócios; tendências em <i>e-commerce</i>.
<ul style="list-style-type: none"> interpretar estrategicamente os modelos de negócio de <i>e-commerce</i> e relacionar a adequação dessas alternativas aos resultados esperados. 	<ul style="list-style-type: none"> multiplicação das operações <i>one stop shop</i> e uso da precificação dinâmica em larga escala.
<ul style="list-style-type: none"> empregar conceitos gerais de estruturação de operação de <i>e-commerce</i> no dia a dia profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> conceitos, plataformas e estratégias para <i>e-commerce</i>.
<ul style="list-style-type: none"> avaliar decisões de <i>e-commerce</i> em múltiplas plataformas. 	<ul style="list-style-type: none"> paradigma da computação em nuvem como suporte à nova era do varejo; conceitos, plataformas e estratégias para <i>e-commerce</i>.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Internet e negócios 1.1 Visão geral do <i>e-commerce</i> no Brasil e no mundo 1.2 Impacto da internet nos modelos de negócios: <i>business-to-consumer</i> (B2C), <i>business-to-business</i> (B2B), <i>direct-to-consumer</i> (D2C) 1.3 Paradigmas: cauda longa e economia do grátis 1.4 Internet das coisas – <i>internet of things</i> (IoT) 1.5 <i>Sharing economy</i>	<ul style="list-style-type: none"> identificar as fases da evolução da internet e do <i>e-commerce</i>; analisar os impactos da internet sobre as forças competitivas; avaliar o impacto dos novos paradigmas na comercialização dos produtos.
2. Arquitetura de e-commerce 2.1 Plataformas de <i>e-commerce</i> 2.2 Integradores e <i>marketplaces</i> 2.3 <i>White label</i> personalizada 2.4 Integração entre plataformas: <i>stack</i> de soluções 2.5 Equipes de vendas e de atendimento: canais de venda e comissões 2.6 Integração com <i>enterprise resource planning</i> (ERP) 2.7 Integração com lojas físicas e modelos logísticos 2.8 <i>Dropshipping</i> e <i>fulfillment</i>	<ul style="list-style-type: none"> analisar a adequação de diferentes modelos de negócios a uma operação de <i>e-commerce</i>.
3. Operacionalização de e-commerce 3.1 Precificação dinâmica e ponto de equilíbrio 3.2 Sistemas e meios de pagamento 3.3 Substituições tributárias 3.4 Adquirentes, subadquirentes e <i>gateways</i> 3.5 <i>Mobile payment</i> 3.6 Aspectos introdutórios de programação: <i>back end</i> e <i>front end</i>	<ul style="list-style-type: none"> avaliar as opções de segurança, sistemas de pagamento e plataformas para operações de <i>e-commerce</i>.
4. Desafios e tendências 4.1 Tecnologia e segurança 4.2 Gestão e controle de fraudes 4.3 Divulgação e gestão de tráfego: integração com mídias pagas, <i>customer relationship management</i> (CRM) e social	<ul style="list-style-type: none"> avaliar as opções para a realização de comércio eletrônico em múltiplas plataformas.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">4.4 Aplicações de inteligência artificial4.5 Direito do consumidor na <i>web</i>4.6 Cibersegurança, criptografia, protocolos de segurança4.7 Comércio e criptomoedas4.8 Principais métricas de <i>e-commerce</i>4.9 Criação de relatórios e <i>dashboards</i>4.10 <i>Mobile</i> e <i>social commerce</i>4.11 Análise preditiva | |
|---|--|

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GOULART, Verci Douglas Garcia; CAMPOS, Alexandre de. **Técnicas de vendas e e-commerce**. São Paulo: Saraiva Educação, 2020 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- TEIXEIRA, T. **A LGPD e o e-commerce**. São Paulo: Saraiva, 2021 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BERNARDINO, E. C.; KHOURI, N. E.; PACANOWSKI, M.; REIS, U. A. **Marketing de varejo na era omnichannel**. Rio de Janeiro: FGV, 2019.
- MARUXO, R.; GONSALES, Samuel. **Vendas + operações no e-commerce: um olho no peixe, outro no gato**. São Paulo: MCT, 2019.
- TEIXEIRA, T. **Desvendando a cadeia de valor do cliente**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
16. Estratégias de Precificação de Produtos e Serviços	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Gestão Comercial

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> avaliar os impactos das variáveis do macroambiente no comportamento do público consumidor e a sua nova forma de comprar produtos e serviços; medir o apetite de compra de clientes-alvo, considerando os atributos dos produtos e dos serviços e a fidelização; estimar todos os custos que compõem o produto e o serviço, junto a outros aspectos, como as despesas, os impostos pertinentes, as perdas e os investimentos necessários para a empresa; fixar os preços ideais de venda, considerando prazo concedido e possíveis oportunidades de promoção e descontos.

EMENTA
Estratégias de formação de preços em função dos produtos, mercados e ambientes econômico-sociais. Elasticidade da demanda. <i>Yield management</i> para serviços. Influência dos fatores mercadológicos nos preços. Importância dos custos na formação de preços. Estratégias de formação de preços.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> avaliar os impactos das variáveis do macroambiente no comportamento do público consumidor e a sua nova forma de comprar produtos e serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> estratégias de formação de preços em função dos produtos, mercados e ambientes econômico-sociais.
<ul style="list-style-type: none"> medir o apetite de compra de clientes-alvo, considerando os atributos dos produtos e dos serviços e a fidelização. 	<ul style="list-style-type: none"> elasticidade da demanda; <i>yield management</i> para serviços.
<ul style="list-style-type: none"> estimar todos os custos que compõem o produto e o serviço, junto a outros aspectos, como as despesas, os impostos pertinentes, as perdas e os investimentos necessários para a empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> influência dos fatores mercadológicos nos preços; importância dos custos na formação de preços.
<ul style="list-style-type: none"> fixar os preços ideais de venda, considerando prazo concedido e possíveis oportunidades de promoção e descontos. 	<ul style="list-style-type: none"> estratégias de formação de preços.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Papel do preço na estratégia comercial 1.1 Importância da decisão de preço no sucesso da estratégia comercial 1.2 Preço como um indicador de qualidade 1.3 Preço como um elemento do posicionamento 1.4 Objetivos e estratégias de preço	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisar a importância da decisão de preço no sucesso da estratégia comercial; ▪ diferenciar o impacto do preço nas diferentes estratégias empresariais.
2. Ambiente de negócios 2.1 Significado do preço para quem compra 2.2 Elasticidade da demanda 2.3 Sazonalidade 2.4 <i>Yield management</i> 2.5 Comportamento de compra do público consumidor 2.6 Estratégia de precificação, modelo de estratégias competitivas genéricas e objetivos empresariais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer o significado do preço para quem compra e o seu comportamento de consumo; ▪ calcular a elasticidade da demanda; ▪ avaliar os impactos da sazonalidade na demanda do produto; ▪ elaborar proposta de <i>yield management</i>; ▪ alinhar a estratégia de precificação à estratégia organizacional.
3. Influência dos fatores mercadológicos na decisão de preços 3.1 Influência do macroambiente 3.2 Tipo de mercado 3.3 Análise da concorrência 3.4 Sensibilidade ao preço	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar os fatores mercadológicos que influenciam a decisão de preço; ▪ apontar as estratégias de precificação mais comuns em situações específicas de mercado.
4. Importância dos custos na formação do preço 4.1 Enfoque gerencial <i>versus</i> enfoque contábil-fiscal 4.2 Impactos da evolução do ambiente 4.3 Terminologias de custos 4.4 Principais classificações de custos e despesas 4.5 Análise da relação custo-volume-preço-lucro 4.6 Margem de contribuição 4.7 Sistemas de custeio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificar as principais características dos sistemas de custeio.
5. Impacto dos custos financeiro e tributário sobre o preço 5.1 Influência do custo do financiamento 5.2 Impacto dos tributos na composição dos custos e na formação dos preços	<ul style="list-style-type: none"> ▪ calcular o impacto da adoção de diferentes sistemas de custeio sobre a decisão de preço e demais indicadores de resultado; ▪ analisar o impacto dos custos financeiro e tributário sobre o preço.

6. Métodos de definição de preços 6.1 Métodos baseados em custos 6.2 Métodos baseados na demanda 6.3 Métodos baseados na concorrência 6.4 Combinação de métodos	<ul style="list-style-type: none"> aplicar os diferentes métodos de definição de preços.
7. Políticas de formação e administração de preços 7.1 Políticas gerais de preço 7.2 Políticas de preços para novos produtos 7.3 Preço de serviços 7.4 Preço do composto de produtos 7.5 Adequação de preços 7.6 Variações de preços 7.7 Reações às variações de preços	<ul style="list-style-type: none"> definir políticas de preço mais adequadas a um determinado contexto empresarial.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- DUBOIS, Alexy; KULPA, L.; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de custos e formação de preços**: conceitos, modelos e ferramentas. São Paulo: Atlas, 2019 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- SAITO, Claudio Sunao; CARNEIRO, Jorge; AZEVEDO, Helio Moreira de; CARVALHO, Luiz Celso Silva de. **Formação e administração de preços**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2018. (Disponível em E-books, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ASSEF, Roberto. **Gerência de preços**. Rio de Janeiro: Campus, 2014.
- SMITH, J. T. **Pricing done framework proven successful by the world's most profitable companies**. São Paulo: Bloomberg, 2016.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
17. Comunicação, Planejamento e Convergência de Mídias	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Negócios Digitais

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> tomar decisões estratégicas de comunicação; elaborar um plano de comunicação, considerando estratégias de integração de mídias <i>on-line</i> e <i>off-line</i>; maximizar retorno financeiro-comercial para a empresa por meio da convergência de mídias; identificar desafios e oportunidades de convergência de mídias.

EMENTA
<p>Papel estratégico de comunicação de marketing. Dinâmica e diferentes ferramentas do composto de comunicação de marketing: aplicações e limites. Crossmídia e transmídia no contexto do Marketing 6.0. Planejamento de comunicação integrada de marketing. Estratégias de comunicação e convergência de mídia como fonte de vantagem competitiva para as empresas. Revisão de <i>briefing</i>. Compra de mídia <i>off-line</i> e <i>on-line</i>: tradicional e programática. Métricas de mídia. Cálculo dos custos e retornos financeiros e comerciais de uma estratégia de comunicação.</p>

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> tomar decisões estratégicas de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> papel estratégico de comunicação de marketing.
<ul style="list-style-type: none"> elaborar um plano de comunicação, considerando estratégias de integração de mídias <i>on-line</i> e <i>off-line</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> dinâmica e diferentes ferramentas do composto de comunicação de marketing: aplicações e limites; crossmídia e transmídia no contexto do Marketing 6.0; planejamento de comunicação integrada de marketing; revisão de <i>briefing</i>; compra de mídia <i>off-line</i> e <i>on-line</i>: tradicional e programática.
<ul style="list-style-type: none"> maximizar retorno financeiro-comercial para a empresa por meio da convergência de mídias. 	<ul style="list-style-type: none"> métricas de mídia; cálculo dos custos e retornos financeiros e comerciais de uma estratégia de comunicação.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> identificar desafios e oportunidades de convergência de mídias. | <ul style="list-style-type: none"> planejamento de comunicação integrada de marketing; estratégias de comunicação e convergência de mídia como fonte de vantagem competitiva para as empresas. |
|---|--|

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Papel estratégico de comunicação de marketing 1.1 Comunicação como elemento constitutivo da estratégia de marketing 1.2 Ambiente contemporâneo de comunicação para as empresas de diferentes portes, segmentos e indústria 1.3 Comunicação como fator de diferenciação e geração de valor para a organização 1.4 Interação entre comunicação e demais áreas do marketing	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer as possibilidades de utilização da comunicação como fator de diferenciação; identificar as mudanças nos formatos de relacionamento entre empresas e clientes – via comunicação; analisar o fenômeno do empoderamento do público consumidor e o seu impacto nas atividades de comunicação de marketing.
2. Características dos meios <i>on-line</i> e <i>off-line</i> 2.1 Diferenciação das ferramentas <i>on-line</i> e <i>off-line</i> 2.2 Ligação entre os ambientes <i>on-line</i> e <i>off-line</i> e o contexto do metamarketing 2.3 Impacto da comunicação na construção de marcas	<ul style="list-style-type: none"> descrever as características dos meios <i>on-line</i> e <i>off-line</i>; relacionar os ambientes <i>on-line</i> e <i>off-line</i> e compreender a sua relação com o Marketing 6.0 – Metamarketing; identificar as características de cada ferramenta de comunicação e a forma de utilizá-la, reconhecendo como cada uma influencia a percepção de valor de uma marca.
3. Planejamento da comunicação integrada de marketing 3.1 Elaboração do <i>briefing</i> 3.2 Planejamento de comunicação 3.3 Estratégia de campanha, mídia e de criação 3.4 Definição de verba por público-alvo	<ul style="list-style-type: none"> reconhecer a importância do posicionamento da marca no planejamento da comunicação; identificar como são tomadas as decisões em mídia; relacionar o critério de distribuição de verbas por público-alvo e canais de comunicação.

<p>4. Métricas de negociação e performance</p> <p>4.1 Propaganda: exposições, exposições por impacto e oportunidades de ver</p> <p>4.2 Custo por mil exposições (CME)</p> <p>4.3 Alcance, alcance líquido e frequência</p> <p>4.4 Percentual de presença</p> <p>4.5 <i>Pageviews</i> e <i>hits</i></p> <p>4.6 Tempo de exibição de <i>rich media</i></p> <p>4.7 Taxa de interação de <i>rich media</i></p> <p>4.8 Taxas de cliques</p> <p>4.9 Custo por exposição, custo por clique, custo de aquisição</p> <p>4.10 Visitas, visitantes e abandono</p> <p>4.11 Taxa de rejeição</p> <p>4.12 Pessoas amigas, seguidoras e simpatizantes</p> <p>4.13 <i>Downloads</i></p> <p>4.14 Precificação e estimativa de retorno do plano de comunicação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ medir a performance da propaganda; ▪ calcular CME; ▪ determinar alcance, alcance líquido, frequência e percentual de presença; ▪ avaliar <i>pageviews</i> e <i>hits</i>; ▪ estimar o tempo de exibição e a taxa de interação de <i>rich media</i>; ▪ determinar as taxas de cliques e de rejeição; ▪ calcular os custos por exposição, clique e aquisição; ▪ computar visitas, visitantes, abandono, pessoas amigas, seguidoras e simpatizantes e <i>downloads</i>; ▪ precificar e estimar retorno do plano de comunicação.
---	---

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 6.0: the future is immersive**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2023.
- LIMA, V. **Comunicação, planejamento e convergência de mídias**. Rio de Janeiro: FGV, 2023 (Disponível em E-books, acessível a partir do ECLASS FGV).
- TELES, M.; MACHADO, M. **Cultura do engajamento na era da convergência das mídias**. [S. l.]: Kindle, 2021.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- FARRIS, Paul; BENDLE, Neil; PFEIFER, Phillip; REIBSTEIN, David. **Métricas de marketing: o guia definitivo de avaliação de desempenho do marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2012 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. São Paulo: Atlas, 2019. (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
18. Inteligência Artificial e <i>Marketing Analytics</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Tecnologia e Ciência de Dados	<i>Business Analytics</i> e <i>Big Data</i>

COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> utilizar as ferramentas de inteligência artificial de forma segura, ética e eficaz para os negócios; identificar oportunidades para o uso da inteligência artificial na empresa, com o apoio de ferramentas e plataformas mais adequadas a uma cultura de dados, focando na solução de problemas e na identificação de oportunidades; planejar ações de marketing baseadas em dados de diferentes origens e na sua estruturação em nuvem, fazendo uso ético desses dados; analisar dados de marketing <i>analytics</i> com conhecimento das métricas para evitar erros comuns da gestão desses dados e ter clareza nos objetivos a serem alcançados.

EMENTA
Definição e importância de inteligência artificial (IA) aplicada à área de marketing. Ciclo e etapas da inteligência artificial. Uso de dados pela ótica de marketing e de negócios. Conceitos, aplicações, dimensões e métricas para marketing <i>analytics</i> .

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
<ul style="list-style-type: none"> utilizar as ferramentas de inteligência artificial (IA) de forma segura, ética e eficaz para os negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> definição e importância de inteligência artificial aplicada à área de marketing.
<ul style="list-style-type: none"> identificar oportunidades para o uso da inteligência artificial na empresa, com o apoio de ferramentas e plataformas mais adequadas a uma cultura de dados, focando na solução de problemas e na identificação de oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ciclo e etapas da inteligência artificial.
<ul style="list-style-type: none"> planejar ações de marketing baseadas em dados de diferentes origens e na sua estruturação em nuvem, fazendo uso ético desses dados. 	<ul style="list-style-type: none"> conceitos, aplicações, dimensões e métricas para marketing <i>analytics</i>.
<ul style="list-style-type: none"> analisar dados de marketing <i>analytics</i> com conhecimento das métricas para evitar erros comuns da gestão desses dados e ter clareza nos objetivos a serem alcançados. 	<ul style="list-style-type: none"> uso de dados pela ótica de marketing e de negócios.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Inteligência artificial (IA) 1.1 Desenvolvimento da inteligência artificial 1.2 Aplicações em <i>business analytics</i> : <i>machine learning</i> , <i>deep learning</i> , redes neurais 1.3 Emergência de IA generativa e de <i>large language models</i> (LLMs) e as suas possíveis aplicações 1.4 Cuidados a serem tomados para uso seguro e ético nas empresas 1.5 Estratégias para aplicativos: planejamento, aquisição de pessoas usuárias, monetização, engajamento e retenção	<ul style="list-style-type: none"> descrever as ferramentas disponíveis e identificar quais são as mais adequadas para cada situação; definir maneiras para garantir a segurança na tomada de decisões a partir do uso das IA, avaliando os riscos e as questões éticas envolvidas (governança).
2. Processo de inteligência de dados: ciclo e etapas 2.1 Estrutura organizacional de inteligência de dados 2.2 Técnicas e ferramentas de apoio ao ciclo de dados aplicada ao marketing 2.3 Recomendações de implantação de sistemas e práticas de inteligência de dados 2.4 Sistemas de dados para o apoio aos processos de elaboração de estratégias organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> avaliar o desenho ideal para uma equipe ou um setor de inteligência de dados; identificar as plataformas e práticas adequadas para cada momento do processo de inteligência de dados.
3. Big data 3.1 Fundamentos do <i>big data</i> 3.2 Onde encontrar os dados do <i>big data</i> 3.3 <i>Big data</i> para a prospecção de novos clientes 3.4 <i>Big data</i> para a rentabilização da carteira de clientes existentes 3.5 <i>Big data</i> para o fortalecimento de marcas 3.6 Análise de tendências	<ul style="list-style-type: none"> definir o conceito e a aplicação de <i>big data</i>; identificar quais dados capturar e como utilizá-los para melhorar eficiência dos negócios; utilizar o pensamento analítico de maneira mais estruturada; reconhecer os termos e conceitos da estatística, bem como os seus usos nos negócios.
4. Marketing analytics 4.1 Conceitos e aplicações 4.2 Dimensões, objetivos, métricas e <i>key performance indicators</i> (KPIs) 4.3 Quatro análises: descritiva, diagnóstica, preditiva e prescritiva	<ul style="list-style-type: none"> identificar conceitos e termos do universo de análise digital; analisar a performance de um site pelo Google Analytics; criar públicos-alvo segmentados; integrar o dado <i>on-line</i> com o <i>off-line</i>;

- 4.4 Introdução a plataformas e tecnologias de marketing *analytics* de gerenciamento de performance
- 4.5 *Dashboard* e exportação de relatórios

- avaliar as métricas e composições de KPIs para o monitoramento do sucesso de projetos digitais.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- DOERR, John. **Avalie o que importa**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- PADILHA, Juliana *et al.* **Analytics para big data**. Porto Alegre: Sagah, 2022 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- TEIXEIRA, Fernando. **Inteligência artificial em marketing e vendas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BASSO, Douglas Eduardo. **Big data**. Curitiba: Contentus, 2020.
- DENER, Lippert. **Cientista de marketing digital**: como vender para mais pessoas, mais vezes e pelo maior valor. São Paulo: Gente, 2021.
- GABRIEL, Martha; KISO, Rafael. **Marketing na era digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2023.
- MARR, Bernard. **Data strategy**: how to profit from a world of big data, analytics and artificial intelligence. [S. l.]: Kogan Page, 2022.
- MUSSA, Adriano. **Inteligência artificial, mitos e verdades**. [S. l.]: Saint Paul, 2019.
- RIBEIRO, Fábio Adiron. **O dragão da inteligência artificial**. [S. l.]: Edição do autor, 2022.