MBA COM ÊNFASE EM MARKETING E *CUSTOMER EXPERIENCE*

ESPECIALIZAÇÃO

MBA Semipresencial (*Blended*)

FGV

TÍTULO DO CURSO

MBA com ênfase em Marketing e *Customer Experience*

CARGA HORÁRIA

432h/a

CÓDIGO DO CURSO

FXMBAMKTCE_25_12

CÓDIGO DO CURRÍCULO

FXMBAMKTCE_25_12-2

MODELO

Ênfase

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 Marketing e *Customer Experience*** prepara profissionais de diferentes setores para construírem e implementarem estratégias de marketing que geram valor em contextos competitivos e em transformação. O programa integra o nível tático da gestão com o desenvolvimento de estratégias centradas nas pessoas, com o uso estratégico das mídias digitais e das tecnologias emergentes, além de adotar 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 geram valor nos contextos digital e *off-line*. A formação oferece uma visão sistêmica e atualizada, aliando marketing orientado a dados e inovação, fatores essenciais para enfrentar os desafios de um mercado dinâmico e competitivo.

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 possui um instrumento avaliativo diferente.

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

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

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

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

DISCIPLINAS DE ÊNFASE			
	disciplina	**código**	**CH**
10.	Formação e Administração de Preços	F_M_FAP_25-24	24 h/a
11.	*Branding* e *Product Management*	F_M_BRPM_24-24	24 h/a
12.	Comportamento do Consumidor e Pesquisa de Marketing	F_M_CCPM_25-24	24 h/a
13.	*Growth* Marketing: Experimentos, Modelos e Aplicações	F_M_GMEMA_25-24	24 h/a
14.	*Customer Experience Management*	F_M_CEM_24-24	24 h/a
15.	*Revenues Operations* e CRM	F_M_ROCRM_25-24	24 h/a
16.	Marketing Digital, Mídias Sociais e *Social Selling*	F_M_MDMS_25-24	24 h/a
17.	Jornada do Cliente e Omnicanalidade	F_M_JCO_25-24	24 h/a
18.	Comunicação, Planejamento e Convergência de Mídias	F_M_COPCM_24-24	24 h/a

PRÉ-REQUISITOS DE DISCIPLINAS

- É recomendável que a disciplina **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
▪ 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
Desafios da gestão estratégica: conceito, diferenciação entre concepção e implementação de estratégias, evolução do conceito e tipos de estratégia. Fundamentos do negócio: missão, visão e valores. Diagnóstico empresarial: diagnóstico interno, externo/análise de indústria (5 forças), posicionamento estratégico e cadeia de valor, projeção de cenários e SWOT. Estruturação das estratégicas: competitivas, definição de objetivos, de metas, de indicadores de desempenho empresarial associados a estratégias planejadas, *balanced scorecard*, *objectives and key results* (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, *pipelines*, ecossistemas, plataformas e novos modelos de negócio.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	**EMENTA**
▪ definir o escopo e o contexto de atuação do negócio.	▪ 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.
▪ 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.	▪ diagnóstico empresarial: diagnóstico interno, externo/análise de indústria (5 forças), posicionamento estratégico e cadeia de valor, projeção de cenários e SWOT.

▪ desenvolver o planejamento estratégico com base na proposta de valor da empresa; ▪ encaminhar ações estratégicas considerando os desafios a curto, médio e longo prazo.	▪ estruturação das estratégicas: competitivas, definição de objetivos, de metas, de indicadores de desempenho empresarial associados a estratégias planejadas, *balanced scorecard*, *objectives and key results* (OKRs), plano de ação e priorização; ▪ estratégias de crescimento: estratégia corporativa, consolidação, verticalização e diversificação, internacionalização, *pipelines*, ecossistemas, plataformas e novos modelos de negócio.
▪ 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.	▪ ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
1. Desafios da gestão estratégica 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	▪ compreender a função e os limites da estratégia de negócios.
2. Definição dos fundamentos do negócio 2.1. Definição da missão 2.2. Definição da visão 2.3. Definição dos valores	▪ 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 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	▪ 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 estratégicas 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. *Balanced scorecard* 4.7. OKRs – *objectives and key results* 4.8. Plano de ação e priorização 4.9. Ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT	▪ 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. *Pipelines*, ecossistemas, plataformas e novos modelos de negócio	▪ 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

- 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

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. *Mix* 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 *e-commerce*, marketing de influência, realidade aumentada/virtual, metaverso. Tecnologias emergentes: inteligência artificial, *machine learning*, *big data*, internet das coisas (IoT).

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA

COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ empregar estratégias de marketing com base no comportamento do consumidor e nas tendências de mercado, visando gerar diferenciação e relevância para o negócio.	▪ 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.

▪ relacionar os cenários macro e microeconômicos ao ambiente de marketing, avaliando oportunidades e desafios que impactam as decisões da organização.	▪ fundamentos de marketing e análise de mercado: introdução ao marketing, análise do ambiente de marketing e pesquisa de mercado.
▪ 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.	▪ planejamento, implementação e tendências em marketing: plano de marketing, implementação e controle; ▪ tendências de consumo, tendências em *e-commerce*, marketing de influência, realidade aumentada/virtual, metaverso; ▪ tecnologias emergentes: inteligência artificial, *machine learning*, *big data*, internet das coisas (IoT).
▪ coordenar equipes e recursos na implementação de planos de marketing, dirigindo ações integradas de comunicação, precificação, distribuição e tecnologia digital.	▪ *mix* de marketing e práticas digitais: produtos e serviços, preço, praça e promoção.
▪ interpretar dados e indicadores de mercado para validar decisões de marketing fundamentadas, empregando ferramentas digitais e tecnologias emergentes para aumentar a produtividade e competitividade.	▪ 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 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	▪ 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 *insights* que apoiem decisões de marketing.

2. Comportamento do consumidor e segmentação de mercado 2.1. Fatores que influenciam o comportamento do consumidor e o processo de decisão de compra 2.2. Estratégias e critérios de segmentação de mercado e definição do público-alvo 2.3. Posicionamento de marca: criando valor e diferenciação no mercado	▪ 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.
3. *Mix* de marketing e práticas digitais 3.1. Produtos e serviços: desenvolvimento de novos produtos, ciclo de vida do produto e gerenciamento de portfólio 3.2. Estratégias de precificação: valor, custo e concorrência 3.3. Praça: canais de distribuição, logística e gestão da cadeia de suprimentos 3.4. Promoção: comunicação integrada, propaganda, eventos, marketing direto e vendas em plataformas digitais 3.5. Marketing digital: conteúdo, influência e visibilidade em redes sociais e buscadores;	▪ 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 *supply chain* 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.

4. Planejamento, implementação e tendências em Marketing 4.1. Desenvolvimento do plano de marketing: objetivos, metas e estrutura do plano 4.2. Implementação, orçamento e controle das ações de marketing 4.3. Tendências de consumo: o consumidor em transformação 4.4. Tendências em *e-commerce*, marketing de influência, realidade aumentada/virtual, metaverso 4.5. Tecnologias emergentes: inteligência artificial, *machine learning*, *big data*, internet das coisas (IoT)	▪ 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 *e-commerce*, 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

- 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

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.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA

COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ 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.	▪ 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.

▪ 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.	▪ impacto de políticas governamentais no bem-estar e peso morto (impostos e subsídios, controle de preços, comércio internacional, tarifas e cotas de importação).
▪ interpretar a conjuntura econômica brasileira de forma a construir cenários macroeconômicos que auxiliem na tomada de decisões administrativas.	▪ 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	▪ 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	▪ 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.

3. Outras estruturas de mercado (monopólios, oligopólios e defesa da concorrência) 3.1. Poder de mercado, monopólios e discriminação de preços 3.2. Oligopólios 3.3. Defesa da concorrência	▪ 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.
4. Microeconomia: impacto de políticas governamentais no bem-estar (impostos e subsídios, controle de preços, tarifas e cotas de importação) 4.1. Conceito de bem-estar: excedente do produtor e do consumidor, peso morto 4.2. Políticas de controle de preço (preço máximo e preço mínimo) 4.3. Impostos e subsídios 4.4. Comércio internacional: economia aberta, tarifas e cotas de importação	▪ 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.
5. Macroeconomia: interpretar a conjuntura econômica brasileira de forma a construir cenários macroeconômicos que auxiliem na tomada de decisões administrativas 4.1 Indicadores macroeconômicos 4.2 Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo 4.3 Inflação, índices de preço e as suas aplicações 4.4 Atuação do Banco Central e a sua influência sobre os negócios: política monetária, taxas de juros e regime de metas para a inflação 4.5 Elementos de macroeconomia aberta: taxas de câmbio, regimes cambiais e balanço de pagamentos	▪ 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
▪ 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
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. *Framework* 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 *Scrum* em ação. Tendências do gerenciamento de projetos: relevância do ESG (*Environmental, Social* e *Governance*), da transformação digital (TD) e da inteligência artificial (IA) em projetos.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	**EMENTA**
▪ implementar as possíveis abordagens gerenciais de projetos; ▪ aplicar os fundamentos e os principais conceitos acerca do gerenciamento de projetos.	▪ 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; ▪ *framework* preditivo por processos; ▪ plano de gerenciamento do projeto (PGP): escopo, cronograma, riscos, recursos, aquisições, custos e qualidade.

▪ 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.	▪ planejamento de projetos na abordagem gerencial adaptativa: visão básica, atores, cerimônias, artefatos e *Scrum* em ação; ▪ tendências do gerenciamento de projetos: relevância do ESG (*Environmental, Social e Governance*), 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 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	▪ 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 (*Proof of Concept – PoC*), 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 2.1. Termo de abertura do projeto (TAP) 2.2. Identificação e qualificação básica das partes interessadas do projeto 2.3. *Framework* preditivo por processos 2.4. Plano de gerenciamento do projeto (PGP) 2.4.1. Escopo 2.4.2. Cronograma 2.4.3. Planejamento de riscos 2.4.4. Planejamento de recursos, aquisições, custos e qualidade	▪ definir o TAP: conteúdo desejado, premissas e restrições do projeto; ▪ conceituar partes interessadas do projeto; ▪ identificar ferramentas básicas, qualificando-as; ▪ compreender o *framework* 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;

	▪ 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 *Scrum* 3.1.1. Atores 3.1.2. Cerimônias 3.1.3. Artefatos 3.1.4. *Scrum* em ação	▪ entender os conceitos básicos do *Scrum* como uma possível alternativa à abordagem preditiva, ilustrando a abordagem adaptativa; ▪ planejar o projeto via *Scrum* usando elementos mínimos de planejamento. como histórias de usuários, *backlog* do produto e *backlog* das *sprints*; ▪ compreender o funcionamento do ciclo de vida de um projeto no *Scrum*, 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 *Environmental, Social e Governance (ESG)* no gerenciamento de projetos 4.2. Relevância da transformação digital (TD) e da inteligência artificial (IA) em projetos	▪ compreender a importância do *ESG* no gerenciamento de projetos, analisando como cada elemento pode afetar o planejamento, a execução de projetos e, por conseguinte, o sucesso de projetos; ▪ compreender como a TD, incluindo a inteligência artificial, pode tornar a gestão de projetos mais eficiente e eficaz.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e Pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
▪ 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
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 *team building*. Avaliação. *Pipeline* de liderança e desenvolvimento de líderes nas organizações: *pipeline* de liderança, líder-*coach* e desafios da primeira gestão. Competências do líder eficaz: delegação e *empowerment*.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	**EMENTA**
▪ liderar equipes de trabalho em ambientes dinâmicos.	▪ 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 *team building*.
▪ identificar as principais competências demandadas em si e nos integrantes da equipe.	▪ avaliação; ▪ gestão de equipes de alto desempenho: papéis da liderança, delimitação dos papéis dos membros, estratégias de comprometimento e *team building*.

▪ propor, implementar e gerir planos de ação para a criação de um ambiente colaborativo e o exercício da liderança.	▪ *pipeline* de liderança; ▪ desenvolvimento de líderes nas organizações: *pipeline* de liderança, líder-*coach* e desafios da primeira gestão.
▪ analisar, interpretar e agir sobre os fatores que influenciam o desempenho do líder.	▪ avaliação; ▪ *pipeline* de liderança; ▪ desenvolvimento de líderes nas organizações: *pipeline* de liderança, líder-*coach* e desafios da primeira gestão.
▪ estruturar, implementar e revisar políticas e práticas de desenvolvimento e engajamento dos membros da equipe.	▪ *pipeline* de liderança; ▪ desenvolvimento de líderes nas organizações: *pipeline* de liderança, líder-*coach* e desafios da primeira gestão; ▪ competências do líder eficaz: delegação e *empowerment*.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
1. Teorias de liderança 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	▪ 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 (*Leadership as Practice*).
2. Equipes de alto desempenho 2.1. Gestão de equipes de alto desempenho 2.1.1. Papéis da liderança 2.1.2. Delimitação dos papéis dos membros da equipe	▪ 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;

2.1.3. Estratégias de comprometimento e *team building* 2.2. Avaliação de equipes de alto desempenho	▪ identificar as condições que afetam a gestão de equipes de alto desempenho; ▪ identificar parâmetros relevantes para avaliar as entregas de equipes de alto desempenho.
3. *Pipeline* de liderança e desenvolvimento de líderes nas organizações 3.1. *Pipeline* de liderança 3.2. Líder-*coach* 3.3. Desafios da primeira gestão	▪ descrever o *pipeline* 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.
4. Competências do líder eficaz 4.1. Competências do líder eficaz 4.2. Delegação e *empowerment*	▪ 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. *Smart Business*: Decisões Estratégicas com IA e Digitalização	24h/a

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

COMPETÊNCIAS

- 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

Técnicas de inteligência artificial. Aprendizado de máquina. IA generativa. Tendências emergentes: engenharia de *prompt*, 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, *analytics* descritivo, preditivo e prescritivo, inteligência de negócios (BI) e *dashboards* 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.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA

COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ avaliar oportunidades de aplicação de soluções baseadas em inteligência artificial em contextos empresariais diversos, considerando aspectos culturais e econômicos.	▪ técnicas de inteligência artificial; ▪ aprendizado de máquina; ▪ IA generativa; ▪ tendências emergentes: engenharia de *prompt*, RAG, RAG com grafos, MCP e agentização.

▪ avaliar técnicas de aprendizado de máquina, IA generativa e engenharia de dados para o desenvolvimento de soluções estratégicas e operacionais.	▪ IA generativa; ▪ tendências emergentes: engenharia de *prompt*, RAG, RAG com grafos, MCP e agentização; ▪ IA e estratégia de negócios: criação de valor com IA.
▪ 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.	▪ 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, *analytics* descritivo, preditivo e prescritivo, inteligência de negócios (BI) e *dashboards* estratégicos; ▪ gestão de talentos em organizações inteligentes.
▪ dirigir projetos de implementação de IA com foco em escalabilidade, eficiência operacional e integração entre áreas da organização.	▪ modelos de negócios digitais e plataformas; ▪ IA aplicada à estratégia de crescimento: automação inteligente e eficiência operacional.
▪ promover ajustes e melhorias contínuas com base na interpretação de resultados e indicadores de desempenho de sistemas de IA.	▪ processo decisório e IA: tomada de decisão orientada a dados, *analytics* descritivo, preditivo e prescritivo, inteligência de negócios (BI) e *dashboards* estratégicos.
▪ implementar as melhores práticas de governança e responsabilidade por meio da IA, incluindo aspectos éticos, jurídicos e de diversidade nas equipes e nos dados.	▪ ética, vieses algorítmicos e governança de dados; ▪ governança corporativa aplicada à IA; ▪ regulamentações e tendências.
▪ liderar processos de mudança organizacional impulsionados por tecnologias de IA.	▪ 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 *prompt*, RAG, RAG com grafos, MCP e agentização	▪ compreender os fundamentos da IA e a sua aplicação em estratégias organizacionais; ▪ aplicar técnicas de *machine learning* 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. *Marketplaces* multilaterais (B2C, B2B e C2C) 2.3.2. Economia recorrente 2.3.3. Modelos *Freemium* e *Product-Led Growth* 2.3.4. Economia de plataformas *peer-to-peer* (*sharing economy*) 2.3.5. Plataforma de dados e IA 2.3.6. Ecosistemas digitais (*superapps* e plataformas integradas) 2.3.7. Plataformas baseadas em *blockchain* e web3 2.3.8. Plataformas de IA generativa e conteúdo digital 2.3.9. Plataformas industriais e de IoT 2.4. Fatores críticos de sucesso na adoção estratégica da IA	▪ 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 (*data-driven strategy*) 3.2. *Analytics* descritivo, preditivo e prescritivo 3.3. Inteligência de negócios (BI) e *dashboards* estratégicos	▪ identificar tipos de *analytics* no processo decisório; ▪ compreender como integrar *analytics* 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	▪ projetar IA para personalização em marketing e experiência do cliente; ▪ aplicar boas práticas de *deployment* 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)	▪ 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
▪ 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
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.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	**EMENTA**
▪ avaliar o desempenho econômico da empresa com base na interpretação das demonstrações contábeis, do balanço patrimonial e do fluxo de caixa.	▪ 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).
▪ 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.).	▪ 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 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	▪ compreender a função da contabilidade financeira na organização; ▪ identificar os usuários e os seus interesses; ▪ analisar a diferença entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial; ▪ utilizar a estrutura conceitual para apresentação das demonstrações financeiras.
2. Estrutura das demonstrações contábeis 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	▪ 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	▪ 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	▪ 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
▪ 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 *stakeholders*; ▪ 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
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 *valuation*. Técnicas de avaliação de empresas. Integração de critérios ESG nas decisões financeiras: introdução e decisões financeiras corporativas.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	**EMENTA**
▪ utilizar conceitos e ferramentas de Matemática Financeira para análise do valor do dinheiro no tempo, avaliação de investimentos e decisões de financiamento.	▪ Matemática Financeira: conceitos, operações com fluxos de caixa e aplicações práticas.
▪ avaliar o impacto das decisões financeiras na geração de valor para a empresa e os seus *stakeholders*.	▪ Decisões de investimento: métodos de avaliação e fluxo de caixa; ▪ risco e custo de oportunidade.
▪ aplicar técnicas de análise financeira para embasar decisões de investimento e financiamento.	▪ estrutura de capital e custo de capital, e alavancagem financeira.
▪ escolher e aplicar ferramentas de gestão de riscos financeiros para proteção do patrimônio empresarial.	▪ avaliação de empresas e criação de valor: conceitos fundamentais de *valuation*;

	▪ técnicas de avaliação de empresas.
▪ estimar o impacto das variáveis macroeconômicas na estrutura de capital e nas decisões financeiras corporativas.	▪ 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	▪ 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	▪ explicar os principais métodos de avaliação de investimentos (VPL, TIR e *payback*); ▪ 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	▪ 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 *valuation* 4.2. Técnicas de avaliação de empresas 4.3. Criação de valor	▪ utilizar técnicas de *valuation* para avaliar empresas, como fluxo de caixa descontado (DCF) e múltiplos de mercado; ▪ identificar os principais *drivers* de valor; ▪ relacionar *drivers* de valor com criação de valor sustentável.

5. Integração de critérios ESG nas decisões financeiras 5.1. Introdução aos critérios ESG 5.2. ESG nas decisões financeiras corporativas	▪ explicar como os critérios ESG impactam o valor da empresa e as suas decisões financeiras; ▪ incorporar práticas de governança corporativa e sustentabilidade na gestão financeira para reduzir riscos e atrair investidores.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

COMPETÊNCIAS

- trabalhar com as áreas da empresa de forma integrada, zelando pelo equilíbrio e contribuindo para o alcance dos objetivos;
- administrar o trabalho em equipe, delegando responsabilidades e exercendo a liderança para o alcance de metas;
- diagnosticar a situação da empresa a partir da análise de relatórios/informações para a tomada de decisões;
- desenvolver processos/procedimentos para a sistematização da análise de resultados na tomada de decisões;
- acompanhar o desempenho e o posicionamento dos concorrentes;
- interpretar variações do cenário externo para mitigação dos riscos, maximizando os resultados;
- registrar lições aprendidas como fonte de melhoria contínua do processo de tomada de decisão.

EMENTA

Introdução: Apresentação do cenário e das regras do jogo. Objetivos. Formação das equipes.
Preparação: análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio. Definição de objetivos e estratégias. Organização das equipes. Realização de testes preparatórios para o início da simulação.
Simulação: tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários. Reavaliação dos objetivos e das estratégias.
Fechamento: análise crítica do desempenho das empresas. Lições aprendidas.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA

COMPETÊNCIA	EMENTA

▪ trabalhar com as áreas da empresa de forma integrada, zelando pelo equilíbrio e contribuindo para o alcance dos objetivos.	▪ Introdução:
	  ▪ objetivos.
	▪ Preparação:
	  ▪ definição de objetivos e estratégias;
	  ▪ organização das equipes.
	▪ Fechamento:
	  ▪ análise crítica do desempenho das empresas.

▪ administrar o trabalho em equipe, delegando responsabilidades e exercendo a liderança para o alcance de metas.	▪ Introdução:
	  ▪ formação das equipes.
	▪ Preparação:
	  ▪ definição de objetivos e estratégias;
	  ▪ organização das equipes.

▪ diagnosticar a situação da empresa a partir da análise de relatórios/informações para a tomada de decisões.	▪ Introdução:
	  ▪ apresentação do cenário e das regras do jogo.
	▪ Preparação:
	  ▪ análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio;
	  ▪ realização de testes preparatórios para o início da simulação.

▪ desenvolver processos/procedimentos para a sistematização da análise de resultados na tomada de decisões.	▪ Preparação:
	  ▪ análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio;
	  ▪ definição de objetivos e estratégias;
	  ▪ organização das equipes;
	  ▪ realização de testes preparatórios para o início da simulação.
	▪ Simulação:
	  ▪ tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários;
	  ▪ reavaliação dos objetivos e das estratégias.

▪ acompanhar o desempenho e o posicionamento dos concorrentes;
▪ interpretar variações do cenário externo para mitigação dos riscos, maximizando os resultados.
	▪ Simulação:
	  ▪ tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários;
	  ▪ reavaliação dos objetivos e das estratégias.

▪ registrar lições aprendidas como fonte de melhoria contínua do processo de tomada de decisão.	▪ Preparação:
	  ▪ realização de testes preparatórios para o início da simulação.
	▪ Simulação:
	  ▪ reavaliação dos objetivos e das estratégias.
	▪ Fechamento:
	  ▪ análise crítica do desempenho das empresas;
	  ▪ 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	▪ 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	▪ 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	▪ 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	▪ identificar lições aprendidas; ▪ reconhecer a importância da implantação da melhoria contínua.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
Como bibliografia desta disciplina, podem ser considerados os títulos indicados nas demais disciplinas integrantes do programa, uma vez que a disciplina Jogo de Negócios visa congregar o arcabouço teórico de gestão empresarial aplicando-o a um cenário simulado.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
10. Formação e Administração de Preços	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Gestão Comercial

COMPETÊNCIAS
▪ planejar a política de preços contemplando a sua interseção com os diversos aspectos relacionados às áreas de Gestão, Marketing, Finanças, Custos e Tributação; ▪ relacionar as estratégias de posicionamento de preços utilizadas pelas empresas aos tipos de mercado e às percepções de valor dos seus clientes; ▪ demonstrar os efeitos da alocação de custos e tributos na precificação e na competitividade das empresas; ▪ interpretar os efeitos dos prazos e dos custos financeiros na formação dos preços e o seu impacto no capital de giro.

EMENTA
Papel do preço na estratégia comercial. Ambiente de negócios. Estratégia competitiva e objetivos empresariais. Influência dos fatores mercadológicos sobre a decisão de preços. Importância dos custos na formação do preço. Impacto dos custos financeiro e tributário sobre o preço. Métodos de definição de preços. Políticas e administração de preços.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	**EMENTA**
▪ Planejar a política de preços contemplando a sua interseção com os diversos aspectos relacionados às áreas de Gestão, Marketing, Finanças, Custos e Tributação.	▪ papel do preço na estratégia comercial; ▪ ambiente de negócios.
▪ Relacionar as estratégias de posicionamento de preços utilizadas pelas empresas aos tipos de mercado e às percepções de valor dos seus clientes.	▪ estratégia competitiva e objetivos empresariais; ▪ influência dos fatores mercadológicos sobre a decisão de preços.
▪ Demonstrar os efeitos da alocação de custos e tributos na precificação e na competitividade das empresas.	▪ importância dos custos na formação do preço; ▪ impacto dos custos financeiro e tributário sobre o preço.
▪ Interpretar os efeitos dos prazos e dos custos financeiros na formação dos preços e o seu impacto no capital de giro.	▪ métodos de definição de preços; ▪ políticas e administração de preços.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
Módulo 1 – Aspectos estratégicos e mercadológicos do preço ▪ Avaliação e desempenho da política de preços ▪ Gestão estratégica de preços ▪ Política e estratégia de preços	▪ analisar a importância da decisão de preço para o sucesso da estratégia comercial; ▪ reconhecer o significado do preço para o comprador e o seu comportamento de consumidor; ▪ examinar os diferentes impactos do preço sobre as diversas estratégias empresariais; ▪ identificar os fatores mercadológicos que influenciam a decisão de preço; ▪ apontar as estratégias de precificação mais comuns em situações específicas de mercado.
Módulo 2 – Posicionamento e formação de preço ▪ Tipos de mercado e características da precificação ▪ Elasticidade da demanda ▪ Valor percebido	▪ identificar as principais estratégias de posicionamento na formação de preços; ▪ dimensionar o impacto dos diferentes tipos de mercado sobre as estratégias de precificação; ▪ calcular a elasticidade da demanda; ▪ calcular o impacto do valor percebido sobre a estratégia de formação de preços.
Módulo 3 – Estrutura e formação de preços ▪ Dados e elementos necessários ▪ Estruturação ▪ Preços para o mercado externo ▪ Preços intercompanhia ou de transferência ▪ Preço e custo financeiro ▪ Preço à vista ▪ Preço a prazo	▪ aplicar diferentes métodos de definição de preços; ▪ definir as políticas de preço mais adequadas a determinado contexto empresarial.
Módulo 4 – Planejamento e avaliação de decisões ▪ Relações custo-volume-lucro ▪ Avaliação de decisões ▪ Indicadores de resultado e de desempenho	▪ compreender como decisões podem afetar as relações custo-volume-lucro; ▪ interpretar os indicadores de resultado e de desempenho.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
▪ CARNEIRO, Jorge; SAITO, Claudio S.; AZEVEDO, Hélio M.; CARVALHO, Luis Celso. **Formação e administração de preços**. Rio de Janeiro: FGV, 2018 (Disponível em E-books FGV, acessível a partir do ECLASS FGV). ▪ DUBOIS, A.; KULPA, L.; SOUZA, L. E. **Gestão de custos e formação de preços:** conceitos, modelos e ferramentas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR
▪ ASSEF, Roberto. **Guia prático de formação de preços:** aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e médias empresas. 5. ed. Rio de Janeiro: Digitaliza Brasil, 2020.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
11. *Branding* e *Product Management*	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Gestão Comercial

COMPETÊNCIAS
▪ desenvolver estratégias de *branding* 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 clico 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 *branding*. Identidade e imagem de marcas. Desenvolvimento de produtos. Níveis de produtos. Portfólio de produtos e diferenciais competitivos. Plano de lançamento de novos produtos. *Brand equity*.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	**EMENTA**
▪ Desenvolver estratégias de *branding* na era digital.	▪ estratégias de *branding*; ▪ identidade e imagem de marcas.
▪ Definir e comunicar efetivamente a proposta de valor única de uma marca para se destacar no mercado.	▪ plano de lançamento de novos produtos.
▪ Liderar e coordenar o desenvolvimento de produtos, gerenciando os seus estágios da curva do clico de vida.	▪ desenvolvimento de produtos.
▪ Gerir um portfólio de produtos ou marcas.	▪ níveis de produtos; ▪ portfólio de produtos e diferenciais competitivos.
▪ Desenhar, implementar e gerenciar posicionamentos de marcas consistentes e competitivas.	▪ portfólio de produtos e diferenciais competitivos.
▪ Estimar o valor financeiro da marca.	▪ *brand equity*.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
Módulo 1 – Desenvolvimento de produtos ▪ Estratégias para o desenvolvimento de produtos, criação e entrega de valor ▪ Ferramentas de desenvolvimento e validação para as etapas de *discovery* e *delivery* ▪ Níveis de produtos – hierarquia de valor – e ciclo de vida de produto ▪ Funções e papéis em um time de produto: *product manager*; *designer* de produtos; *product marketing manager*; e analista de dados	▪ 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 – *product managers* (PMs) – e dos seus pares; ▪ identificar ferramentas e técnicas de *delivery* e *discovery* para a criação e a validação de produtos; ▪ elaborar estratégias para cada estágio da curva do ciclo de vida de produtos.
Módulo 2 – *Branding* ▪ Estratégias e desenvolvimento de marcas ▪ *Brand awareness* ▪ Branding e práticas *Environmental, Social and Governance* (ESG) ▪ Estratégias de posicionamento e diferenciais de marca ▪ *Brand equity*	▪ 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.
Módulo 3 – Análise e gestão portfólio de produtos ▪ Estratégias de gerenciamento de portfólio de produtos – ampliação de linha de produto: *up-market*; e *down-market* ▪ Matriz BCG para – gerenciamento da carteira de produtos ▪ Lançamento de novos produtos e estratégias de diferenciação ▪ Teste de conceito e valor percebido pelo público consumidor ▪ Métricas de gerenciamento de produtos e marcas	▪ 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.
Módulo 4 – Inovação em produtos e diferenciais competitivos ▪ Posicionamentos de marcas ▪ Inovação de valor e estratégias de produto ▪ Projeções e métricas para a gestão de novos produtos	▪ 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 **Meus e-books**, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
12. Comportamento do Consumidor e Pesquisa de Marketing	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Gestão Comercial

COMPETÊNCIAS
▪ analisar o comportamento do consumidor em diferentes contextos de mercado, aplicando conceitos de valor percebido, satisfação e tomada de decisão em situações reais; ▪ definir estratégias de marketing com base em atributos do consumidor, como motivação, percepção e reações a estímulos; ▪ examinar como consumidores aprendem, formam e modificam atitudes, e aplicar princípios de persuasão para influenciar o comportamento do consumidor; ▪ avaliar o processo de pesquisa de Marketing no contexto de tomada de decisões; ▪ planejar e avaliar aplicações e usos de pesquisa na área de Marketing.

EMENTA
Fundamentos do comportamento do consumidor. Construção de significados do consumo. Formação e mudança de comportamentos de consumo. Pesquisa de Marketing.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	**EMENTA**
▪ Analisar o comportamento do consumidor em diferentes contextos de mercado, aplicando conceitos de valor percebido, satisfação e tomada de decisão em situações reais.	▪ fundamentos do comportamento do consumidor.
▪ Definir estratégias de marketing baseadas em atributos do consumidor, como motivação, percepção e reações a estímulos.	▪ construção de significados do consumo.
▪ Examinar como consumidores aprendem, formam e modificam atitudes, além de aplicar princípios de persuasão para influenciar o comportamento do consumidor.	▪ formação e mudança de comportamentos de consumo.
▪ Compreender e avaliar o processo de pesquisa de Marketing no contexto de tomada de decisões. ▪ Planejar e avaliar aplicações e usos de pesquisa na área de Marketing.	▪ pesquisa de marketing.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
Módulo 1 – Fundamentos do comportamento do consumidor ▪ Conceito de mercado ▪ Transações B2C e B2B ▪ Papéis do consumidor ▪ Valor percebido ▪ Satisfação do consumidor ▪ Tomada de decisão de compra	▪ explicar o conceito de mercado; ▪ comparar as especificidades das transações B2C e B2B; ▪ analisar os diferentes papéis do consumidor (pagante, usuário, comprador e influenciador) e as suas inter-relações; ▪ aplicar a situações reais de consumo os conceitos de valor percebido e satisfação do consumidor; ▪ discutir as etapas do processo de tomada de decisão de compra.
Módulo 2 – Construção de significados do consumo ▪ Teorias da motivação ▪ Conflitos motivacionais ▪ Percepção ▪ Marketing sensorial	▪ explicar o conceito de motivação e a sua centralidade para o estudo do comportamento do consumidor; ▪ classificar as necessidades humanas do consumidor segundo as teorias da motivação; ▪ analisar os conflitos motivacionais e avaliar as estratégias de marketing utilizadas para superá-los; ▪ explanar o papel da percepção na construção de significados de consumo; ▪ discutir estratégias de marketing sensorial.
Módulo 3 – Formação e mudança de comportamentos de consumo ▪ Teorias da aprendizagem ▪ Conceito de atitudes e os componentes atitudinais ▪ Formação e mudança de atitudes ▪ Persuasão	▪ explicar como os consumidores obtêm informações e aprendem sobre produtos e serviços; ▪ descrever o conceito de atitudes e analisar os seus componentes afetivo, cognitivo, comportamental e os seus impactos no comportamento de consumo; ▪ discutir o papel da comunicação na formação e mudança de atitudes dos consumidores; ▪ avaliar e aplicar técnicas de persuasão em mensagens e ações de marketing.
Módulo 4 – Pesquisa de Marketing ▪ Pesquisa de Marketing e tomada de decisão	▪ desenvolver briefing de pesquisa de marketing;

▪ Desenhos de pesquisa explaratória, conclusiva e causal ▪ Dados primários e secundários ▪ Desk research ▪ Pesquisa qualitativa ▪ Pesquisa quantitativa ▪ Análise de dados, reportes e apresentações de Resultados	▪ conhecer métodos utilizados em pesquisas; ▪ identificar as melhores abordagens a serem adotadas dado um problema de pesquisa ; ▪ explicar o processo de coleta e análise dos dados de pesquisa de marketing; ▪ orientar procedimentos de análise de dados e apresentação de resultados; ▪ prover recomendações em face de resultados de pesquisa; ▪ adotar padrões de conduta ética nas pesquisas envolvendo pessoas.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- HAWKINS, D. I..; MOTHERSBAUGH, D. L. **Comportamento do consumidor**: construindo a estratégia de marketing. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2018.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 7. ed. Porto Alegre: Grupo A, 2019. (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).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- MOTHERSBAUGH, D. L.; KLEISER, S. B.; HAWKINS, D. I. **Consumer behavior**: building marketing strategy. 15th ed. McGraw-Hill LLC, 2024.
- RUVIO, A.; IACOBUCCI, D. **Consumer behavior**. Wiley. 2023.
- SOLOMON, M.; RUSSELL, C. **Consumer behavior**: buying, having, and being. 14 ed. Pearson. 2024.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
13. *Growth* Marketing: Experimentos, Modelos e Aplicações	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Negócios Digitais

COMPETÊNCIAS
▪ projetar e gerenciar cenários com modelos de previsão; ▪ realizar experimentos para validar conceitos e compreender relações de causa e efeito em marketing; ▪ integrar a cultura de análise de dados na tomada de decisão em estratégias de crescimento; ▪ analisar tendências e desempenho de marketing com base em dados.

EMENTA
Inteligência de marketing e desafios analíticos do uso de dados. Modelos preditivos. Sistemas de métricas e *analytics process*. Inteligência artificial. Experimentos para a tomada de decisão em marketing. Sistemas de recomendação e personalização.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	**EMENTA**
▪ Projetar e gerenciar cenários com modelos de previsão.	▪ modelos preditivos; ▪ sistemas de recomendação e personalização.
▪ Realizar experimentos para validar conceitos e compreender relações de causa e efeito em marketing.	▪ experimentos para a tomada de decisão em marketing; ▪ inteligência artificial.
▪ Integrar a cultura de análise de dados na tomada de decisão em estratégias de crescimento.	▪ inteligência de marketing e desafios analíticos do uso de dados.
▪ Analisar tendências e desempenho de marketing com base em dados.	▪ sistemas de métricas e *analytics process.*

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
Módulo 1 – Experimentos *versus* dados observacionais ▪ Amostragem ▪ Desenho de experimentos ▪ Abordagens e métodos na função analítica ▪ Evolução na disponibilidade e no uso de dados em marketing	▪ diferenciar dados observacionais de dados experimentais e as suas implicações para a tomada de decisão; ▪ projetar experimentos de marketing eficazes, considerando princípios de amostragem e controle; ▪ analisar a evolução do uso de dados em marketing e as suas abordagens analíticas.
Módulo 2 – Análise preditiva e métricas quantitativas ▪ ROI de Marketing e EVA-M ▪ Correlação e causalidade ▪ Previsões e monitoramento em problemas típicos de marketing	▪ calcular e interpretar métricas financeiras como ROI de marketing e EVA-M para avaliar a performance de mercado; ▪ compreender a distinção entre causalidade e correlação em contextos de marketing; ▪ aplicar modelos para prever resultados de marketing; ▪ construir previsões para problemas típicos de marketing, como demanda e comportamento, por meio de análise de dados.
Módulo 3 – Sistemas de métricas e *analytics process* ▪ Sistemas de métricas *on-line* e *off-line* ▪ Alocação de recursos e sistemas de métricas ▪ Inteligência artificial e ciência de dados no processo de marketing *analytics*	▪ desenhar sistemas de métricas que integrem dados *on-line* e *off-line* para obter uma visão do desempenho de marketing; ▪ utilizar dados e métricas para otimizar a alocação de recursos de marketing em diferentes ações; ▪ aplicar o processo de marketing *analytics* para extrair *insights* valiosos em marketing e crescimento; ▪ avaliar o potencial e as aplicações da inteligência artificial e ciência de dados em processos de *growth* marketing.
Módulo 4 – Sistemas de recomendação e Personalização ▪ O problema da personalização	▪ compreender os fundamentos e desafios da personalização no marketing digital;

▪ Conceitos, definições e recomendações personalizadas ▪ Abordagens: não personalizadas, filtros colaborativos e por conteúdo ▪ Desafios de modelos em produção	▪ diferenciar as principais abordagens de sistemas de recomendação; ▪ analisar os desafios de implementação e manutenção de modelos de recomendação e personalização em ambientes de produção.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ELLIS, Sean; BROWN, Morgan. **Hacking growth**: a estratégia de marketing inovadora das empresas de crescimento mais rápido. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- FARRIS, Paul W. *et al*. **Métricas de marketing:** o guia definitivo de avaliação do desempenho do marketing**.** Porto Alegre: Bookman, 2013.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E. **A solução do inovador**: criando e mantendo um crescimento bem-sucedido. Rio de Janeiro: Alta Books, 2025 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- DENNIS, Pascal; SIMON, Laurent. **Dominando a disrupção digital**: como as empresas vencem com design thinking, agile e lean startup. Porto Alegre: Grupo A, 2022 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
14. *Customer Experience Management*	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Marketing

COMPETÊNCIAS
▪ gerir a experiência do cliente – *customer experience management* (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 de *touchpoints*; ▪ planejar programas de relacionamento nas empresas; ▪ avaliar e escolher as opções mais adequadas no que se refere a ferramentas e plataformas de *customer relationship management* (CRM); ▪ criar, gerenciar e otimizar experiências excepcionais para clientes, com o objetivo de aumentar a satisfação, a lealdade e o valor vitalício do cliente – *customer lifetime value* (CLV).

EMENTA
Ferramentas e métricas de avaliação da experiência do cliente. Impacto da experiência do cliente na lealdade e na 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. *Design* de serviços para *customer experience* (CX). Impacto das tecnologias emergentes na experiência do cliente.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	**EMENTA**
▪ Gerir a experiência do cliente – *customer experience management* (CEM) –, reconhecendo os seus fundamentos e a sua importância.	▪ impacto das tecnologias emergentes na experiência do cliente.
▪ Mapear e analisar a jornada do cliente para identificar pontos críticos e oportunidades de melhoria.	▪ *design* de serviços para *customer experience* (CX).
▪ Antecipar e planejar a experiência do público consumidor.	▪ ferramentas e métricas de avaliação da experiência do cliente; ▪ modelagem da experiência do público consumidor.

▪ Elaborar o mapa de jornada e de *touchpoints.*	▪ ferramentas para a análise da jornada do cliente.
▪ Planejar programas de relacionamento nas empresas.	▪ impacto da experiência do cliente na lealdade e na retenção; ▪ estratégias para fidelizar clientes.
▪ Avaliar e escolher as opções mais adequadas no que se refere a ferramentas e plataformas de *customer relationship management* (CRM).	▪ CRM; ▪ métricas de relacionamento com clientes.
▪ Criar, gerenciar e otimizar experiências excepcionais para clientes, com o objetivo de aumentar a satisfação, a lealdade e o valor vitalício do cliente – *customer lifetime value* (CLV).	▪ automação e hipersegmentação de comunicação.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
Módulo 1 – Fundamentos da gestão da experiência do cliente ▪ Introdução ao CEM ▪ Importância da experiência do cliente na era digital ▪ CX, UX, CRM e CRO ▪ Métricas de CEM: NPS, CSAT, CES, etc.	▪ conceituar CX, analisando a sua evolução.
Módulo 2 – Mapeamento e análise da jornada do cliente ▪ Jornada do cliente no contexto *phygital* ▪ Técnicas de mapeamento de jornada do cliente ▪ Canais de comunicação, pontos de contato e jornada do cliente ▪ Automações de marketing	▪ 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.
Módulo 3 – CRM e automações ▪ Ciclo de vida de clientes ▪ Réguas de relacionamento ▪ Estruturação de programas de relacionamento ▪ Estruturação de programas de fidelização ▪ Omnicanalidade e integração de canais	▪ planejar programas de relacionamento nas empresas; ▪ utilizar o CRM; ▪ implementar técnicas de personalização e customização.

▪ *Stack* de soluções integradas e mensuração de resultados	

Módulo 4 – Estratégias para otimizar a experiência do cliente
▪ Métricas de rentabilidade do cliente:
  ▪ Recência, frequência, valor e retenção
  ▪ Lucro do cliente
  ▪ Valor de duração do cliente
  ▪ Valor do *prospect versus* valor do cliente
  ▪ Despesa de aquisição *versus* despesa de retenção
▪ Problematização, *design thinking* e cocriação
▪ Treinamento de equipes
▪ Tecnologias emergentes: IA, ML, *chatbots*, CRM avançado
	▪ 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 *brainstorming*;
	▪ 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
15. *Revenues Operations* e CRM	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Marketing

COMPETÊNCIAS
▪ dominar e executar o processo de *revenues operations* (RevOps) de acordo com as suas principais abordagens; ▪ criar e implementar planos de ação para aprimorar operações de marketing e vendas; ▪ avaliar a eficiência das operações de marketing e vendas e identificar oportunidades de melhoria; ▪ utilizar os princípios de *revenue operations* (RevOps) e CRM para impulsionar o crescimento empresarial.

EMENTA
Fundamentos de *revenue operations* (RevOps). *Customer relationship management* (CRM) & *customer success management* (CSM). Ciclo de relacionamento com clientes. Força de vendas e *customer centricity*. Integração de RevOps, CRM e CSM. Estratégia, métricas, KPIs e *customer health*. Tecnologias e ferramentas para RevOps e CRM.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	**EMENTA**
▪ Dominar e executar o processo de *revenues operations* (RevOps) de acordo com as suas principais abordagens.	▪ fundamentos *revenue operations* (RevOps); ▪ ciclo de relacionamento com clientes.
▪ Criar e implementar planos de ação para aprimorar operações de marketing e vendas.	▪ *customer relationship management* (CRM) & *customer success management* (CSM); ▪ força de vendas e *customer centricity*; ▪ integração de RevOps, CRM e CSM.
▪ Avaliar a eficiência das operações de marketing e vendas e identificar oportunidades de melhoria.	▪ estratégias, métricas, KPIs e *customer health*.
▪ Utilizar os princípios de *revenue operations* (RevOps) e CRM para impulsionar o crescimento empresarial.	▪ tecnologias e ferramentas para RevOps e CRM.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
Módulo 1 – Introdução e fundamentos (RevOps, *Growth*, CRM & CSM) & *Customer Centricity* ▪ Conceitos fundamentais ▪ Ciclo de relacionamento com clientes ▪ Modelos de gestão de receitas ▪ *Customer centricity*, relacionamento e sucesso do cliente	▪ compreender os princípios fundamentais de *revenue operations* e o seu papel na estratégia empresarial; ▪ identificar os pilares de uma abordagem centrada no cliente; ▪ reconhecer o impacto do alinhamento entre marketing, vendas e sucesso do cliente; ▪ mapear as etapas do ciclo de relacionamento com clientes e aplicar conceitos de *customer centricity* em cada fase; ▪ relacionar modelos de receita com estratégias de crescimento escalável.
Módulo 2 – Crescimento e estratégia ▪ Gestão de *customer relationship management* (CRM) ▪ *Customer success management* (CSM) ▪ *Onboarding* ▪ Força de vendas e *customer centricity*	▪ integrar CRM com estratégias de marketing e vendas; ▪ desenvolver planos escaláveis de sucesso do cliente; ▪ estruturar processos de *onboarding* integrado à estratégia de *customer success*; ▪ alinhar processos de vendas consultivas com princípios de *customer centricity*; ▪ integrar força de vendas com CSM.
Módulo 3 – Sistemas de *revenues operations* e *customer centricity* ▪ CRM analítico ▪ Tendências, desafios de implementação e novas realidades (AI) ▪ Integração de RevOps, CRM e CSM	▪ utilizar *analytics* em CRM e *customer insights*; ▪ compreender tendências emergentes em RevOps e CRM; ▪ avaliar impacto da inteligência artificial em RevOps; ▪ analisar estratégias para adoção de novas tecnologias; ▪ planejar processos integrados entre RevOps, CRM e CSM.
Módulo 4 – Métricas, direcionadores de compra e monitoramento ▪ Métricas e KPIs em RevOps, CRM e CSM ▪ Precificação dinâmica (em tempo real) e as suas ferramentas e tecnologias	▪ estabelecer KPIs alinhados com objetivos de negócio; ▪ monitorar *pipeline* de vendas e *forecast* de receita;

▪ *Customer health score* ▪ Valor econômico em vendas e *customer lifetime value* (CLV)	▪ compreender modelos de precificação dinâmica e os seus impactos em receita; ▪ desenvolver modelos de *customer health score*; ▪ aplicar análise de CLV para decisões de investimento em marketing e vendas, bem como estratégias de retenção e expansão.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- REICHHELD, Fred; MARKEY, Rob. **A pergunta definitiva 2.0 (*Net Promoter Score*)**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- SILVA, Fábio Gomes da; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o cliente**. 3. ed. Porto Alegre: Grupo A, 2024 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- STEINMAN, Dan; MURPHY, Lincoln; MEHTA, Nick. **Customer success**: como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes. Autêntica Business, 2017 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- WEBER, Donna. **Onboarding orquestrado**: a metodologia inovadora para fazer seus novos clientes mais bem-sucedidos, lucrativos e fiéis desde o início. Autêntica Business, 2023 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- ZENONE, Luiz Claudio. **CRM**: Marketing de relacionamento, fidelização de clientes e pós-venda. São Paulo: DVS Editora, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
16. Marketing Digital, Mídias Sociais e *Social Selling*	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Negócios Digitais

COMPETÊNCIAS
▪ planejar a comunicação integrando os diversos ambientes *on-line*; ▪ otimizar a estratégia de mídias sociais apoiada nos aspectos técnicos e diferenciais de cada rede social; ▪ desenvolver, com base analítica, os planos de compra de mídia; ▪ avaliar o ecossistema de influenciadores digitais e *social media* da organização para propor e planejar estratégias de *social selling* efetivas e integradas à jornada do cliente.

EMENTA
Conceitos e aplicações de marketing digital. Fundamentos e relevância das mídias sociais. Mídia, marketing digital e otimização. Introdução ao *social selling*. Criação de ações de *social selling*.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	**EMENTA**
▪ Planejar a comunicação integrando os diversos ambientes *on-line*.	▪ conceitos e aplicações de marketing digital.
▪ Otimizar a estratégia de mídia sociais apoiada nos aspectos técnicos e diferenciais de cada rede social.	▪ fundamentos e relevância das mídias sociais.
▪ Desenvolver, com base analítica, os planos de compra de mídia.	▪ mídia, marketing digital e otimização.
▪ Avaliar o ecossistema de influenciadores digitais e *social media* da organização para propor e planejar estratégias de *social selling* efetivas e integradas à jornada do cliente.	▪ introdução ao *social selling*; ▪ criação de ações de *social selling*.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
Módulo 1 – Conceitos e aplicações de marketing digital ▪ Mídias sociais ▪ *Mobile* marketing ▪ Marketing de busca ▪ Precificação dinâmica	▪ entender os conceitos de marketing digital; ▪ conhecer as principais ações e ferramentas para atingir os consumidores nos meios digitais.
Módulo 2 – Fundamentos e relevância das mídias sociais ▪ O que é mídia social ▪ O ecossistema de mídias sociais ▪ Comunicação em mídias sociais ▪ Plano de presença em mídias sociais	▪ compreender 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.
Módulo 3 – Mídia, marketing digital e otimização ▪ Planejamento de campanhas: objetivos, segmentação, orçamentos e *bidding* ▪ Integração na estratégia de marketing digital: *Search Engine Optimization* (SEO) e atendimento ▪ Testes de variações de anúncios para otimização ▪ Automação de anúncios: uso de Inteligência Artificial (IA) na otimização de campanhas ▪ Principais métricas e reports de *growth* com base em mídia, desafios e tendências	▪ definir ações para aumentar a taxa de conversão de *leads* em clientes com técnicas eficazes de mídias pagas; ▪ analisar dados de campanhas para obter *insights* acionáveis; ▪ avaliar o impacto da IA e algoritmos na publicidade.
Módulo 4 – Introdução ao *social selling* ▪ Redes sociais *versus* mídias sociais ▪ Pilares de redes sociais ▪ Capital social ▪ Ecossistema de influenciadores digitais	▪ discutir os principais conceitos, a origem e a mecânica do *social selling*; ▪ reconhecer a importância do mapeamento de influenciadores pela sua relevância e pelo seu capital social; ▪ conhecer o ecossistema de influenciadores (dos *publishers* aos agenciados).

Módulo 5 – Criação de ações de *social selling* ▪ Planejamento de ações com base na jornada do consumidor ▪ Estratégias de criação de conteúdo e parceria com influenciadores para geração de *leads*, vendas ou alcance de outros objetivos estabelecidos ▪ Métricas para acompanhamento dos esforços em ações de *social selling*	▪ avaliar os pontos de contato mais relevantes para a devida ativação de marca e venda; ▪ identificar a estratégia mais adequada de criação e distribuição de conteúdo; ▪ reconhecer os formatos de monitoramento e os respectivos *insights* para o acompanhamento de resultados.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**: conceitos, plataformas e estratégias. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2025 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- SÁ, P.; LIMA, V. **Comunicação, planejamento e convergência de mídias**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- TURCHI, Sandra R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce.** São Paulo: Atlas, 2018 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- FLATSCHART, Fábio; REGO, João. **Mobile marketing**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.
- GABRIEL, Martha; KISO, Rafaek. **Marketing na era digital**: conceitos, plataformas e estratégias. 3. ed. Grupo GEN, 2025 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
17. Jornada do Cliente e Omnicanalidade	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Marketing

COMPETÊNCIAS
▪ analisar a jornada do cliente na relação com a marca, o serviço ou o produto de interesse; ▪ planejar e implementar melhorias na experiência do cliente por meio da gestão de *touchpoints;* ▪ otimizar a estratégia de canais de modo a identificar e oferecer elementos diferenciais que gerem valor ao cliente; ▪ desenhar estratégias multicanal e *omnichannel* para gerar a integração de canais de marketing e canais de vendas, com foco na experiência única do cliente.

EMENTA
Desenho da jornada e experiência do cliente. Jornada de engajamento e criação de ecossistema. Desenvolvimento estratégico e de forma integrada de pontos de contato de cada canal. Estratégias multicanal e *omnichannel*. Pilares para estratégia *omnichannel*. Aplicação de dados da experiência do cliente à gestão de canais.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	**EMENTA**
▪ Analisar a jornada do cliente na relação com a marca, o serviço ou o produto de interesse.	▪ desenho da jornada e experiência do cliente.
▪ Planejar e implementar melhorias na experiência do cliente por meio da gestão de *touchpoints*.	▪ jornada de engajamento e criação de ecossistema; ▪ desenvolvimento estratégico e de forma integrada de pontos de contato de cada canal.
▪ Otimizar a estratégia de canais de modo a identificar e oferecer elementos diferenciais que gerem valor ao cliente.	▪ estratégias multicanal e *omnichannel*.
▪ Desenhar estratégias multicanal e *omnichannel* para gerar a integração de canais de marketing e canais de vendas, com foco na experiência única do cliente.	▪ pilares para estratégia *omnichannel*; ▪ aplicação de dados da experiência do cliente à gestão de canais.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
Módulo 1 – Desenho da jornada e experiência do cliente ▪ Conceito de jornada do cliente ▪ A importância e a usabilidade da jornada do cliente ▪ Fundamentos de *customer experience* para a marca e empresa ▪ Fundamentos de *customer experience* na visão do consumidor ▪ Experiência: mensuração e valor para a marca	▪ compreender apropriadamente a experiência e a jornada dos clientes; ▪ identificar e oferecer elementos diferenciais que gerem valor ao cliente; ▪ analisar o cliente e a sua experiência com a empresa em todos os pontos de contato da jornada.
Módulo 2 – Jornada de engajamento e criação de ecossistema e desenvolvimento estratégico e de forma integrada de pontos de contato de cada canal ▪ Desenho de experiências ▪ Criação de valor em experiências instrumentais e hedônicas ▪ Conceitos de personas, mapas de jornada, *storyboards* e ferramentas de *design thinking* ▪ Estratégia de experiência via produto, serviço, *apps* ou redes sociais	▪ compreender a experiência, a jornada social e a gestão dos *touchpoints*; ▪ avançar o conhecimento e as práticas de inovação da experiência do cliente, conectando a jornada de engajamento do cliente; ▪ aprender a criar ecossistemas que gerem impactos valiosos junto aos clientes; ▪ entender os pontos fundamentais de integração de experiência do cliente entre canais *off-line* e *on-line*.
Módulo 3 – Estratégias multicanal e *omnichannel* e os seus pilares ▪ Fundamentos da operação *omnichannel* ▪ Tipos de canais ▪ Fluxos de canal (produto, negociação, propriedade, informação e promoção) ▪ Integração dos quatro pilares: canais de marketing, canais de vendas, operações e logística	▪ aprender a desenhar estratégias multicanal e *omnichannel*; ▪ analisar e compreender como integrar canais de marketing, canais de vendas, operações e logística; ▪ avaliar a capacidade de o canal gerar vantagem competitiva para a empresa, integrando estratégia interna com a melhor experiência do cliente.
Módulo 4 – Aplicação de dados da experiência do cliente à gestão de canais ▪ A Internet e os negócios ▪ Conceitos, plataformas e estratégias para *e-commerce* ▪ Conceito de ecossintema na "omni-era" ▪ Tendências e casos reais	▪ aprender como tornar a experiência do cliente consistente em todos os canais usados para se envolver com a marca, seja *on-line*, seja *off-line*; ▪ utilizar informações e dados para identificar motivações e necessidades.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- FARIAS, Elisangela; SILVA, Caio P.; SOUZA JÚNIOR, Roberto R. **Omnichannel e marketplace.** Porto Alegre: Grupo A, 2022 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- 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).
- ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing**: uma visão gerencial. Cengage Learning Edições Ltda., 2015 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BATISTA, Bruno *et al*. **A logística no e-commerce brasileiro**: do clique à entrega: análise e perspectivas do setor de transporte no comércio digital. Rio de Janeiro: Alta Books, 2024 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- RAMADAN,C. **Omnichannel marketing**: roadmap to create and implement omnichannel strategy for business. Seatle: Amazon Pu, 2017.
- TEIXEIRA, Thales. **Desvendando a cadeia de valor do cliente**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

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

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Negócios Digitais

COMPETÊNCIAS
▪ tomar decisões estratégicas de comunicação; ▪ elaborar um plano de comunicação, considerando estratégias de integração de mídias *on-line* e *off-line*; ▪ maximizar retorno financeiro-comercial para a empresa por meio da convergência de mídias; ▪ identificar desafios e oportunidades de convergência de mídias.

EMENTA
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 *briefing*. Compra de mídia *off-line* e *on-line*: tradicional e programática. Métricas de mídia. Cálculo dos custos e retornos financeiros e comerciais de uma estratégia de comunicação.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	**EMENTA**
▪ Tomar decisões estratégicas de comunicação.	▪ papel estratégico de comunicação de marketing.
▪ Elaborar um plano de comunicação, considerando estratégias de integração de mídias *on-line* e *off-line.*	▪ 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 *briefing*; ▪ compra de mídia *off-line* e *on-line*: tradicional e programática.
▪ Maximizar retorno financeiro-comercial para a empresa por meio da convergência de mídias.	▪ métricas de mídia; ▪ cálculo dos custos e retornos financeiros e comerciais de uma estratégia de comunicação.
▪ Identificar desafios e oportunidades de convergência de mídias.	▪ planejamento de comunicação integrada de marketing;

	▪ estratégias de comunicação convergência de mídia como fonte de vantagem competitiva para as empresas.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**
Módulo 1 – Papel estratégico de comunicação de marketing ▪ Comunicação como elemento constitutivo da estratégia de marketing ▪ Ambiente contemporâneo de comunicação para as empresas de diferentes portes, segmentos e indústria ▪ Comunicação como fator de diferenciação e geração de valor para a organização ▪ Interação entre comunicação e as demais áreas do marketing	▪ 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.
Módulo 2 – Características dos meios *on-line* e *off-line* ▪ Diferenciação das ferramentas *on-line* e *off-line* ▪ Ligação entre os ambientes *on-line* e *off-line* e o contexto do metamarketing ▪ Impacto da comunicação na construção de marcas	▪ descrever as características dos meios *on-line* e *off-line*; ▪ relacionar os ambientes *on-line* e *off-line* e 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.
Módulo 3 – Planejamento da comunicação integrada de marketing ▪ Elaboração do *briefing* ▪ Planejamento de comunicação ▪ Estratégia de campanha, mídia e de criação ▪ Definição de verba por público-alvo	▪ 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.
Módulo 4 – Métricas de negociação e *performance* ▪ Propaganda: exposições, exposições por impacto e oportunidades de ver ▪ Custo por Mil Exposições (CME) ▪ Alcance, alcance líquido e frequência ▪ Percentual de presença ▪ *Pageviews* e *hits* ▪ Tempo de exibição de *rich media* ▪ Taxa de interação de *rich media* ▪ Taxas de cliques	▪ medir a *performance* da propaganda; ▪ calcular CME; ▪ determinar alcance, alcance líquido, frequência e percentual de presença; ▪ avaliar *pageviews* e *hits*; ▪ estimar o tempo de exibição e a taxa de interação de *rich media*; ▪ determinar as taxas de cliques e de rejeição;

▪ Custo por exposição, custo por clique, custo de aquisição ▪ Visitas, visitantes e abandono ▪ Taxa de rejeição ▪ Pessoas amigas, seguidoras e simpatizantes ▪ *Downloads* ▪ Precificação e estimativa de retorno do plano de comunicação	▪ calcular os custos por exposição, por clique e de aquisição; ▪ computar visitas, visitantes, abandono, pessoas amigas, seguidoras e simpatizantes e *downloads*; ▪ 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 **Meus 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).