



MBA COM ÊNFASE EM COMÉRCIO EXTERIOR E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

ESPECIALIZAÇÃO

MBA Semipresencial (*Blended*)



NOME DO CURSO

MBA com ênfase em Comércio Exterior e Negócios Internacionais

CARGA HORÁRIA

432h/a

CÓDIGO DO CURSO

FXMBACENI_25_12

CÓDIGO DO CURRÍCULO

FXMBACENI_25_12-2

MODELO

Ênfase

ESCOLA CERTIFICADORA

Instituto de Desenvolvimento Tecnológico da Fundação Getulio Vargas (FGV IDT)

APRESENTAÇÃO

MBA com ênfase em Comércio Exterior e Negócios Internacionais: lidere equipes em ambientes multiculturais e crie estratégias corporativas inovadoras.

Com o **MBA com ênfase em Comércio Exterior e Negócios Internacionais**, você implementará padrões de excelência empresarial baseados em inovação, qualidade e governança. Por meio de conteúdo prático e atual, poderá desenvolver **estratégias globais**, considerando os **mecanismos internacionais** e as **variáveis culturais** para interagir com diferentes países.

Gestão internacional alinhada ao *business intelligence*

O **MBA com ênfase em Comércio Exterior e Negócios Internacionais** prepara você para executar estratégias lucrativas embasadas em dados. Você vai compreender os pilares da construção de modelos de negócios que atuam no mercado externo, acessar as melhores práticas de negociação e avaliar instrumentos para otimizar o custo de capital.

Desenvolva competências para gerenciar negócios capazes de competir globalmente:

- identificar oportunidades e ameaças do macroambiente internacional;
- utilizar modelos para a compreensão da realidade geopolítica na análise estratégica organizacional;
- avaliar e propor adequações na estrutura da organização para o processo de internacionalização.

DESCRIÇÃO DO CURSO

O programa do **MBA com ênfase em Comércio Exterior e Negócios Internacionais** foi desenhado para preparar profissionais para reconhecer os fatores condicionantes do ambiente do comércio internacional; identificar, estabelecer e implementar estratégias lucrativas de negócios internacionais; e implantar padrões de excelência empresarial nas organizações com negócios voltados para o mercado externo. O programa também atende à necessidade de profissionais que atuam na gestão de marketing, logística, finanças e recursos humanos de empresas internacionalizadas no sentido de desenvolver conhecimento e sensibilidade para negócios internacionais para melhor interagir e entender a estratégia global da organização.

PÚBLICO-ALVO

- profissionais que ocupam cargos executivos em diversas áreas, incluindo comércio exterior, marketing, operações, finanças e logística;
- empreendedores que estão em um processo de internacionalização do negócio.

PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

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

*** 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 são ministrados.

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

Há dois formatos de aula:

- **disciplinas de gestão** – aulas presenciais, com enfoque em atividades práticas e apoio de estudos de caso, jogos de negócios e situações que permitam a estudantes a simulação da vivência de experiências desafiadoras, encorajando a aplicação dos 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 cursos também contam com o suporte de um ambiente virtual de aprendizagem, o ECLASS FGV, por meio do qual estudantes podem acessar, a qualquer momento e em qualquer um dos seus dispositivos eletrônicos, o conteúdo da disciplina, fazendo uso irrestrito de reconhecidas bibliotecas virtuais. Além disso, o ambiente dá acesso a outras ferramentas que oferecem suporte ao processo de ensino-aprendizagem e facilitam a comunicação.

AVALIAÇÃO

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

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

Os instrumentos de avaliação utilizados visam não somente apoiar o diagnóstico do aprendizado mas também servir como ferramenta de reflexão para estudantes quanto à prática dos conceitos, a fim de capacitar a tomada das melhores decisões em cargos executivos.

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

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

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

DISCIPLINAS DE ÊNFASE			
DISCIPLINA		CÓDIGO	CARGA HORÁRIA
10.	Geopolítica e Economia Internacional	F_M_GEI_24-24	24h/a
11.	Internacionalização de Empresas	F_M_IEMP_24-24	24h/a
12.	ESG – Environmental, Social and Governance in Trade	F_M_ESGT_24-24	24h/a
13.	Negociação Corporativa Internacional	F_M_NCI_24-24	24h/a
14.	Marketing Internacional	F_M_MKTI_24-24	24h/a

15.	<i>Corporate Finance in a Global Environment</i>	F_M_CFGE_24-24	24h/a
16.	Desenvolvimento de Lideranças em Ambientes Multiculturais	F_M_DLAM_24-24	24h/a
17.	Sistema Brasileiro de Comércio Exterior	F_M_SBCE_24-24	24h/a
18.	Logística Internacional	F_M_LINT_24-24	24h/a

PRÉ-REQUISITOS DE DISCIPLINAS

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

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 estratégias: competitivas, definição de objetivos, de metas, de indicadores de desempenho empresarial associados a estratégias planejadas, <i>balanced scorecard</i>, <i>objectives and key results</i> (OKRs), plano de ação e priorização. Ferramentas para plano de ação e priorização: 5W2H e GUT. Estratégias de crescimento: estratégia corporativa, consolidação, verticalização e diversificação, internacionalização, <i>pipelines</i>, ecossistemas, plataformas e novos modelos de negócio.

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 estratégias: competitivas, definição de objetivos, de metas, de indicadores de desempenho empresarial associados a estratégias planejadas, <i>balanced scorecard</i>, <i>objectives and key results</i> (OKRs), plano de ação e priorização; - estratégias de crescimento: estratégia corporativa, consolidação, verticalização e diversificação, internacionalização, <i>pipelines</i>, ecossistemas, plataformas e novos modelos de negócio.
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
Módulo 1 – Desafios da gestão estratégica - Conceito de estratégia - Diferenciação entre a concepção e a implementação de estratégias - Evolução do conceito de gestão estratégica - Estratégia deliberada, estratégia emergente, estratégia realizada	compreender a função e os limites da estratégia de negócios.
Módulo 2 – Definição dos fundamentos do negócio - Definição da missão - Definição da visão - 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.
Módulo 3 – Diagnóstico empresarial - Diagnóstico interno - Posicionamento estratégico e cadeia de valor - Diagnóstico externo/análise de indústria (5 forças) - Projeção de cenários - 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.

Módulo 4 – Estruturação das estratégicas ▪ Estratégias competitivas ▪ Definição de objetivos ▪ Definição de metas ▪ Definição de indicadores de desempenho empresarial associados a estratégias planejadas ▪ Definição de iniciativas ▪ <i>Balanced scorecard</i> ▪ OKRs – <i>objectives and key results</i> ▪ Plano de ação e priorização ▪ 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.
Módulo 5 – Estratégias de crescimento ▪ Estratégia corporativa ▪ Consolidação, verticalização e diversificação ▪ Internacionalização ▪ <i>Pipelines</i>, 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: 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. <i>Mix</i> de marketing e práticas digitais: produtos e serviços, preço, praça e promoção. Marketing digital: conteúdo, influência e visibilidade em redes sociais e buscadores. Planejamento, implementação e tendências em marketing: plano de marketing, implementação e controle. Tendências de consumo, tendências em <i>e-commerce</i>, marketing de influência, realidade aumentada/virtual, metaverso. Tecnologias emergentes: inteligência artificial, <i>machine learning</i>, <i>big data</i>, internet das coisas (IoT).

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 <i>e-commerce</i>, marketing de influência, realidade aumentada/virtual, metaverso; - tecnologias emergentes: inteligência artificial, <i>machine learning</i>, <i>big data</i>, internet das coisas (IoT).
Coordenar equipes e recursos na implementação de planos de marketing, dirigindo ações integradas de comunicação, precificação, distribuição e tecnologia digital.	<i>mix</i> 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
Módulo 1 – Fundamentos de marketing e análise de mercado - Introdução ao marketing: conceitos, evolução e papel do marketing na organização - Análise do ambiente de marketing: fatores internos e externos - 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 <i>insights</i> que apoiem decisões de marketing.

Módulo 2 – Comportamento do consumidor e segmentação de mercado ▪ Fatores que influenciam o comportamento do consumidor e o processo de decisão de compra ▪ Estratégias e critérios de segmentação de mercado e definição do público-alvo ▪ 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.
Módulo 3 – <i>Mix</i> de marketing e práticas digitais ▪ Produtos e serviços: desenvolvimento de novos produtos, ciclo de vida do produto e gerenciamento de portfólio ▪ Estratégias de precificação: valor, custo e concorrência ▪ Praça: canais de distribuição, logística e gestão da cadeia de suprimentos ▪ Promoção: comunicação integrada, propaganda, eventos, marketing direto e vendas em plataformas digitais ▪ 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 <i>supply chain</i> para garantir alcance, eficiência e integração entre os pontos de contato com o consumidor; ▪ elaborar estratégias de comunicação que combinem ações promocionais tradicionais e digitais, promovendo o engajamento e a conversão em diferentes plataformas e formatos; ▪ desenvolver ações de marketing digital com foco em conteúdo relevante, uso de influenciadores e otimização da visibilidade em redes sociais e mecanismos de busca, alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa.

Módulo 4 – Planejamento, implementação e tendências em marketing

- Desenvolvimento do plano de marketing: objetivos, metas e estrutura do plano
- Implementação, orçamento e controle das ações de marketing
- Tendências de consumo: o consumidor em transformação
- Tendências em *e-commerce*, marketing de influência, realidade aumentada/virtual, metaverso
- 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
Módulo 1 – Microeconomia: oferta, demanda e os seus determinantes. Equilíbrio e falhas de mercado - Determinantes das curvas de oferta e demanda - Elasticidade e as suas aplicações - Equilíbrio de mercado em um mercado competitivo - Efeitos de choques sobre o equilíbrio de mercado - 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.
Módulo 2 – Microeconomia: comportamento do produtor e oferta competitiva - Tecnologia de produção e escolha de insumos - Custos de produção - Escala e escopo - 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.

Módulo 3 – Outras estruturas de mercado (monopólios, oligopólios e defesa da concorrência) ▪ Poder de mercado, monopólios e discriminação de preços ▪ Oligopólios ▪ 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.
Módulo 4 – Microeconomia: impacto de políticas governamentais no bem-estar (impostos e subsídios, controle de preços, tarifas e cotas de importação) ▪ Conceito de bem-estar: excedente do produtor e do consumidor, peso morto ▪ Políticas de controle de preço (preço máximo e preço mínimo) ▪ Impostos e subsídios ▪ 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.
Módulo 5 – Macroeconomia: interpretar a conjuntura econômica brasileira de forma a construir cenários macroeconômicos que auxiliem na tomada de decisões administrativas ▪ Indicadores macroeconômicos ▪ Flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo ▪ Inflação, índices de preço e as suas aplicações ▪ Atuação do Banco Central e a sua influência sobre os negócios: política monetária, taxas de juros e regime de metas para a inflação ▪ Elementos de macroeconomia aberta: taxas de câmbio, regimes cambiais e balanço de pagamentos	▪ 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. <i>Framework</i> preditivo por processos. Plano de gerenciamento do projeto (PGP): escopo, cronograma, riscos, recursos, aquisições, custos e qualidade. Planejamento de projetos na abordagem gerencial adaptativa: visão básica, atores, cerimônias, artefatos e <i>Scrum</i> em ação. Tendências do gerenciamento de projetos: relevância do ESG (<i>Environmental, Social e Governance</i>), da transformação digital (TD) e da inteligência artificial (IA) em projetos.

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; ▪ <i>framework</i> preditivo por processos; ▪ plano de gerenciamento do projeto (PGP): escopo, cronograma, riscos, recursos, aquisições, custos e qualidade.

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

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Fundamentos do gerenciamento de projetos ▪ Conceito e características de um projeto ▪ Alinhamento entre estratégia corporativa e métodos de avaliação e seleção de projetos ▪ Relevância dos projetos para múltiplas áreas de uma organização ▪ Ciclos de vida de projetos ▪ 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 (<i>Proof of Concept</i> – 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.
Módulo 2 – Planejando projetos ▪ Termo de abertura do projeto (TAP) ▪ Identificação e qualificação básica das partes interessadas do projeto ▪ <i>Framework</i> preditivo por processos ▪ Plano de gerenciamento do projeto (PGP): ▪ Escopo ▪ Cronograma ▪ Planejamento de riscos ▪ 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 <i>framework</i> preditivo de um projeto, considerando a proposta do Project Management Institute (PMI); ▪ conceituar o documento principal de planejamento de um projeto preditivo: o PGP; ▪ definir o conteúdo mínimo e desejado do PGP;

	▪ 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.
Módulo 3 – Planejamento de projetos na abordagem gerencial adaptativa ▪ Visão básica do <i>Scrum</i>: ▪ Atores ▪ Cerimônias ▪ Artefatos ▪ <i>Scrum</i> em ação	▪ entender os conceitos básicos do <i>Scrum</i> como uma possível alternativa à abordagem preditiva, ilustrando a abordagem adaptativa; ▪ planejar o projeto via <i>Scrum</i> usando elementos mínimos de planejamento, como histórias de usuários, <i>backlog</i> do produto e <i>backlog</i> das <i>sprints</i>; ▪ compreender o funcionamento do ciclo de vida de um projeto no <i>Scrum</i>, da iniciação ao encerramento, com foco no planejamento, na execução e no monitoramento/controle, ligando os pontos dos conceitos de 3-5-3.
Módulo 4 – Tendências do gerenciamento de projetos ▪ Relevância do <i>Environmental, Social e Governance</i> (ESG) no gerenciamento de projetos ▪ 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: FGV, 2019.
- 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).
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **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: 16 nov. 2025.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **Standard 21500** – Guidance on Project Management. Geneve: ISO, 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. 11. ed. Boston: John Wiley & Sons, 2021.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Guide to the project management body of knowledge (PMBok Guide)**. 6. ed. Newton Square, PA: PMI Press, 2017a.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Agile practice guide**. Newtown Square: PMI, Newton Square, PA: PMI Press, 2017b.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Guide to the project management body of knowledge (PMBok Guide)**. 7. ed. Newton Square, PA: PMI Press, 2021.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Guide process groups practice guide**. Newton Square, PA: PMI Press, 2022.

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 <i>team building</i>. Avaliação. <i>Pipeline</i> de liderança e desenvolvimento de líderes nas organizações: <i>pipeline</i> de liderança, líder-<i>coach</i> e desafios da primeira gestão. Competências do líder eficaz: delegação e <i>empowerment</i>.

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 <i>team building</i>.
▪ 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 <i>team building</i>.

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

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Teorias de liderança - Teorias dos traços e características - Teorias comportamentais - Teoria de contingências e situacionais - Liderança transacional e transformacional - Teorias contemporâneas - 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 (<i>Leadership as Practice</i>).
Módulo 2 – Equipes de alto desempenho - Gestão de equipes de alto desempenho: - Papéis da liderança - Delimitação dos papéis dos membros da equipe - Estratégias de comprometimento e <i>team building</i> - Avaliação de equipes de alto desempenho	- 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; - identificar as condições que afetam a gestão de equipes de alto desempenho; - identificar parâmetros relevantes para avaliar as entregas de equipes de alto desempenho.

Módulo 3 – Pipeline de liderança e desenvolvimento de líderes nas organizações ▪ <i>Pipeline</i> de liderança ▪ Líder-<i>coach</i> ▪ Desafios da primeira gestão	▪ descrever o <i>pipeline</i> de liderança, analisando a sua importância para o desenvolvimento de lideranças nas organizações; ▪ identificar os papéis e as responsabilidades do líder; ▪ explicar os desafios da primeira gestão.
Módulo 4 – Competências do líder eficaz ▪ Competências do líder eficaz ▪ Delegação e <i>empowerment</i>	▪ 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.
- 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.
- NORTHOUSE, Peter G. **Leadership**: theory and practice. 9. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2021.
- ZACHARIAS, Felipe. **Desenvolvimento de liderança nas organizações**: um estudo de caso. 1. ed. São Paulo: Dialética, 2022.

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

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

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

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 <i>prompt</i>, 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 <i>prompt</i>, 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, <i>analytics</i> descritivo, preditivo e prescritivo, inteligência de negócios (BI) e <i>dashboards</i> 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, <i>analytics</i> descritivo, preditivo e prescritivo, inteligência de negócios (BI) e <i>dashboards</i> 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
Módulo 1 – Técnicas de inteligência artificial (<i>AI techniques</i>) - Introdução à inteligência artificial e o seu papel estratégico nos negócios - Técnicas de aprendizado de máquina: supervisionado, não supervisionado e por reforço - IA generativa: conceitos, aplicações e limitações - Tendências emergentes: engenharia de <i>prompt</i>, RAG, RAG com grafos, MCP e agentização	- compreender os fundamentos da IA e a sua aplicação em estratégias organizacionais; - aplicar técnicas de <i>machine learning</i> de forma contextualizada aos objetivos de negócio; - identificar o potencial transformador da IA generativa; - explorar tendências atuais e as suas aplicações em ambientes de negócios.
Módulo 2 – IA e estratégia de negócios - Panorama da transformação digital e os seus impactos na estratégia - Papel da IA na criação de valor para negócios - Modelos de negócios digitais e plataformas: <i>Marketplaces</i> multilaterais (B2C, B2B e C2C) - Economia recorrente - Modelos <i>Freemium</i> e <i>Product-Led Growth</i> - Economia de plataformas <i>peer-to-peer</i> (<i>sharing economy</i>) - Plataforma de dados e IA - Ecossistemas digitais (<i>superapps</i> e plataformas integradas) - Plataformas baseadas em <i>blockchain</i> e <i>web3</i> - Plataformas de IA generativa e conteúdo digital - Plataformas industriais e de IoT - 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
Módulo 3 – Processo decisório e IA - Tomada de decisão orientada a dados (<i>data-driven strategy</i>) <i>Analytics</i> descritivo, preditivo e prescritivo - Inteligência de negócios (BI) e <i>dashboards</i> estratégicos - Ética, vieses algorítmicos e governança de dado	- identificar tipos de <i>analytics</i> no processo decisório; - compreender como integrar <i>analytics</i> no processo decisório; - discutir os riscos éticos da aplicação da IA em ambientes de negócios e a importância da governança.

Módulo 4 – IA aplicada à estratégia de crescimento ▪ Automação inteligente e eficiência operacional. ▪ IA generativa e inovações em produtos/serviços ▪ 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 <i>deployment</i> em ambientes corporativos; ▪ mensurar impacto para definir estratégias de manutenção dos sistemas; ▪ avaliar escalabilidade de IA e impactos financeiros no negócio.
Módulo 5 – Liderança digital e governança estratégica da IA ▪ Liderança em ambientes digitais e ágeis ▪ Gestão de talentos em organizações inteligentes ▪ Governança corporativa aplicada à IA ▪ 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

- AI in sales: boost revenue and close more deals. Relatório interno. **Gartner**, Stamford, 2025. Disponível em: <https://www.gartner.com/en>. Acesso em: 14 nov. 2025.
- GenAI technologies. Relatório interno. **Gartner**, Stamford, 2025. Disponível em: <https://www.gartner.com/en>. Acesso em: 14 nov. 2025.
- MOVING past gen AI's honeymoon phase: seven hard truths for CIOs to get from pilot to scale. Relatório interno. **McKinsey & Company**, New York, 2024. Disponível em: <https://www.mckinsey.com>. Acesso em: 14 nov. 2025.
- PRIORITIES CIOs must address in 2025, according to Gartner's CIO survey (2025 CIO Agenda *E-book*). Relatório interno. **Gartner**, Stamford, 2025. Disponível em: <https://www.gartner.com/en>. Acesso em: 14 nov. 2025.
- THE economic potential of generative AI: the next productivity frontier. Relatório interno. **McKinsey & Company**, New York, 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com>. Acesso em: 14 nov. 2025.
- WHAT should legal and compliance leaders know about ChatGPT risks? Relatório interno. **Gartner**, Stamford, 2025. Disponível em: <https://www.gartner.com/en>. Acesso em: 14 nov. 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
Módulo 1 – Sistema de informação contábil ▪ Origem da contabilidade ▪ Usuários das informações contábeis ▪ Informação contábil ▪ Objetivos da contabilidade ▪ Contabilidade financeira e contabilidade gerencial ▪ 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.
Módulo 2 – Estrutura das demonstrações contábeis ▪ Demonstrações contábeis de propósito geral ▪ Balanço patrimonial ▪ Demonstração do resultado do exercício ▪ Demonstração dos fluxos de caixa ▪ Demonstração das mutações do patrimônio líquido	▪ conhecer as principais demonstrações contábeis; ▪ apresentar os relatórios contábeis, descrevendo as suas principais estruturas.
Módulo 3 – Elaboração das demonstrações contábeis ▪ Método das partidas dobradas ▪ Regime de caixa e regime de competência ▪ 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.
Módulo 4 – Análise econômico-financeira ▪ Objetivos da análise econômico-financeira ▪ Análise vertical ▪ Análise horizontal ▪ Análise por indicadores de desempenho ▪ 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: 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 <i>stakeholders</i>; - aplicar técnicas de análise financeira para embasar decisões de investimento e financiamento; - escolher e aplicar ferramentas de gestão de riscos financeiros para proteção do patrimônio empresarial; - estimar o impacto das variáveis macroeconômicas na estrutura de capital e nas decisões financeiras corporativas.

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

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
Utilizar conceitos e ferramentas de Matemática Financeira para análise do valor do dinheiro no tempo, avaliação de investimentos e decisões de financiamento.	Matemática Financeira: conceitos, operações com fluxos de caixa e aplicações práticas.
Avaliar o impacto das decisões financeiras na geração de valor para a empresa e os seus <i>stakeholders</i>.	- 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 <i>valuation</i>;

	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
Módulo 1 – Matemática Financeira - Conceitos fundamentais de Matemática Financeira - Operações com fluxos de caixa - 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.
Módulo 2 – Decisões de investimento: métodos de avaliação e fluxo de caixa - Projeção de fluxos de caixa - Crerios de avaliação - Risco e custo de oportunidade	- explicar os principais métodos de avaliação de investimentos (VPL, TIR e <i>payback</i>); - utilizar técnicas de projeção e análise de fluxo de caixa para avaliar projetos de investimento; - aplicar conceitos de custo de oportunidade e risco nas decisões de investimento.
Módulo 3 – Estrutura de capital e custo de capital - Custo de capital - Estrutura de capital - 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.
Módulo 4 – Avaliação de empresas e criação de valor - Conceitos fundamentais de <i>valuation</i> - Técnicas de avaliação de empresas - Criação de valor	- utilizar técnicas de <i>valuation</i> para avaliar empresas, como fluxo de caixa descontado (DCF) e múltiplos de mercado; - identificar os principais <i>drivers</i> de valor; - relacionar <i>drivers</i> de valor com criação de valor sustentável.

Módulo 5 – Integração de critérios ESG nas decisões financeiras

- Introdução aos critérios ESG
- 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. *et al.* **Finanças corporativas**. Rio de Janeiro: 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**, New York, 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**, Amsterdam, v. 60, n. 2-3, p. 187-243, 2001.
- HIGSON, Chris. **Finance for executives**: a practical guide for managers. London: 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
Módulo 1 – Jogo de Negócios: introdução - Objetivos da disciplina - Apresentação do cenário e das regras do jogo - Formação das equipes	- aplicar as ferramentas de diagnóstico empresarial; - compreender o mecanismo de uma empresa e a importância do trabalho em equipe.
Módulo 2 – Preparação - Análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio - Definição de objetivos e estratégias - Organização das equipes com definição das responsabilidades de cada integrante - 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.
Módulo 3 – Simulação - Tomada de decisão alinhada aos objetivos definidos - Análise dos resultados objetivando correção de erros e maximização de resultados - Análise da concorrência e das variações de cenário - 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.
Módulo 4 – Fechamento - Análise crítica do desempenho das empresas - 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 congrega o arcabouço teórico de gestão empresarial aplicando-o a um cenário simulado.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
10. Geopolítica e Economia Internacional	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Economia

COMPETÊNCIAS
- utilizar modelos para a compreensão da realidade geopolítica na análise estratégica organizacional; - identificar os possíveis impactos dos eventos geopolíticos nas organizações; - corrigir vieses cognitivos pessoais e de fontes de informação na análise geopolítica; - elaborar cenários geopolíticos básicos para uso na administração.

EMENTA
Conceito de geopolítica e a sua relação com a administração. Relação entre geopolítica e administração. Noções fundamentais sobre os principais temas e atores da geopolítica atual. Modelos de análise geopolítica: crise reversível da unipolaridade ocidental e multipolaridade. Eventos geopolíticos e o seu impacto na administração. Vieses cognitivos na análise geopolítica. Cenários geopolíticos e o seu uso em estratégia empresarial.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
Utilizar modelos para a compreensão da realidade geopolítica na análise estratégica organizacional.	- conceito de geopolítica e a sua relação com a administração; - noções fundamentais sobre os principais temas e atores da geopolítica atual; - modelos de análise geopolítica: crise reversível da unipolaridade ocidental e multipolaridade.
Identificar os possíveis impactos dos eventos geopolíticos nas organizações.	eventos geopolíticos e o seu impacto na administração.
Corrigir vieses cognitivos pessoais e de fontes de informação na análise geopolítica.	vieses cognitivos na análise geopolítica.
Elaborar cenários geopolíticos básicos para uso na administração.	cenários geopolíticos e o seu uso em estratégia empresarial.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Conceito de geopolítica e a sua relação com a administração ▪ Geopolítica clássica e geopolítica contemporânea ▪ Relação entre geopolítica e economia internacional ▪ Relação entre geopolítica e relações internacionais ▪ Relação entre geopolítica e atividade estratégica de governos e forças armadas ▪ Relação entre geopolítica e administração	▪ compreender a diferença entre geopolítica clássica e geopolítica no sentido contemporâneo; ▪ compreender a relação entre geopolítica e administração e a sua diferença com a relação entre geopolítica e outras áreas.
Módulo 2 – Noções fundamentais sobre os principais temas e <i>players</i> da geopolítica atual ▪ EUA, União Europeia, Rússia, China, Índia e Brasil ▪ Outros atores estatais ▪ Atores geopolíticos não estatais: empresas, ONGs e outros ▪ Globalização, <i>slowbalization</i> e “desglobalização” ▪ Conflitos militares e estratégicos em curso e potenciais conflitos ▪ Modificações demográficas, tecnológicas e ambientais ▪ Brasil	▪ compreender os aspectos essenciais dos grandes temas da geopolítica contemporânea; ▪ compreender o papel dos atores mais relevantes.
Módulo 3 – Modelos de compreensão da realidade geopolítica: crise reversível da unipolaridade ocidental e multipolaridade ▪ Crise reversível da unipolaridade ocidental: ▪ Guerra Fria e Pós-Guerra Fria ▪ Crises do modelo – militares, financeiras, econômicas e sociais ▪ Reversibilidade da crise ▪ Multipolaridade: ▪ Limites do projeto de unipolaridade ocidental Pós-Guerra Fria ▪ Zonas de conflito entre Ocidente e novas potências ▪ Fatores críticos	▪ compreender os modelos de análise da crise geopolítica global; ▪ analisar diferentes eventos geopolíticos por meio dos dois modelos.

Módulo 4 – Eventos geopolíticos e o seu impacto na administração ▪ Geopolítica e ambiente global econômico, financeiro e de negócios ▪ Ruptura de cadeia de produção e de consumo ▪ Bloqueio de mercados ▪ Sanções econômicas	▪ compreender os modelos de análise da crise geopolítica global; ▪ analisar diferentes eventos geopolíticos e casos empresariais por meio dos dois modelos.
Módulo 5 – Vieses cognitivos na análise geopolítica ▪ Vieses intelectuais: liberalismo e realismo ▪ Vieses políticos e ideológicos ▪ Vieses emocionais ▪ Vieses informacionais ▪ Vieses organizacionais ▪ Corrigindo vieses	▪ compreender o conceito de viés cognitivo na análise geopolítica; ▪ identificar os diferentes tipos de vieses cognitivos; ▪ identificar vieses cognitivos na análise geopolítica; ▪ utilizar mecanismos de correção de vieses cognitivos.
Módulo 6 – Cenários geopolíticos e o seu uso em estratégia empresarial	▪ compreender o conceito, o uso e o processo de elaboração de cenários geopolíticos na administração; ▪ utilizar ferramentas necessárias para a elaboração de cenários geopolíticos básicos aplicados à gestão organizacional.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CORREA, Pedro de Pezarat. **Manual de geopolítica e geoestratégia**. São Paulo: Almedina, 2018 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- FERNANDES, José Pedro Teixeira. **Geopolítica em tempo de paz e guerra**. São Paulo: Almedina, 2019 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BALDWIN, David. **Economic statecraft**: new edition. Princeton: Princeton University Press, 2020.
- DODDS, Klaus. **Geopolitics**: a very short introduction. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2020.
- JACKSON, Robert. **Introdução às relações internacionais**: teorias e abordagens. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.
- MARSHALL, Tim. **Prisioneiros da geografia**: 10 mapas que explicam tudo o que você precisa saber sobre política global. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.
- MULDER, Nicholas. **The economic weapon**: the rise of sanctions as a tool of modern war. New Haven; London: Yale University Press, 2022.
- STREECK, Wolfgang. **Tempo comprado**: a crise adiada do capitalismo democrático. São Paulo: Boitempo, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
11. Internacionalização de Empresas	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Comércio Exterior

COMPETÊNCIAS
▪ aplicar os fundamentos teóricos que explicam como as empresas aprendem e adaptam-se durante o processo de internacionalização; ▪ avaliar e empregar os diferentes modelos de entrada em mercados externos e as características do processo de internacionalização; ▪ avaliar e propor adequações na estrutura organizacional para o processo de internacionalização da organização; ▪ analisar os problemas e as decisões em empresas, com base nos casos de empresas brasileiras internacionalizadas por meio das suas estratégias exitosas e dos erros cometidos pela sua gestão.

EMENTA
Teorias de internacionalização de empresas. Modelos e estratégias de entrada no mercado-alvo no exterior. Estrutura organizacional competitiva na internacionalização de negócios. Internacionalização: estudo de casos de empresas brasileiras internacionalizadas.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ Aplicar os fundamentos teóricos que explicam como as empresas aprendem e adaptam-se durante o processo de internacionalização.	▪ teorias de internacionalização de empresas.
▪ Avaliar e empregar os diferentes modelos de entrada em mercados externos e as características do processo de internacionalização.	▪ modelos e estratégias de entrada no mercado-alvo no exterior.
▪ Avaliar e propor adequações na estrutura organizacional para o processo de internacionalização da organização.	▪ estrutura organizacional competitiva na internacionalização de negócios.
▪ Analisar os problemas e as decisões em empresas, com base nos casos de empresas brasileiras internacionalizadas por meio das suas estratégias exitosas e dos erros cometidos pela sua gestão.	▪ internacionalização: estudo de casos de empresas brasileiras internacionalizadas.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Teorias de internacionalização de empresas - Principais teorias de internacionalização: modelo por aprendizagem – Escola de Uppsala, modelo de <i>Dunning</i> – paradigma de OLI, <i>global born companies</i> - Raízes históricas e comparativas - Novas tendências na internacionalização de empresas	- distinguir as principais teorias de internacionalização de empresas; - comparar as raízes teóricas da internacionalização e as razões de surgimento; - identificar a aplicabilidade e o poder de explicação das teorias nos negócios internacionais.
Módulo 2 – Modelos e estratégias de entrada no mercado-alvo no exterior - Modelos adotados na entrada no mercado-alvo: exportação indireta, exportação direta, licenciamento, <i>franchising</i>, subsidiária de vendas ou distribuição, subsidiária de produção ou operações – multinacionais, globais, internacionais e transnacionais - Ferramentas de análise e decisão do processo de internacionalização - Desenvolvimento de indicadores de controle	- identificar as estratégias utilizadas na internacionalização de empresas; - analisar e decidir o modelo e a forma de entrada no mercado-alvo no exterior, conforme o estágio de desenvolvimento da organização; - descrever os princípios e objetivos norteadores das práticas de internacionalização; - ilustrar o nível de riscos e capitais envolvidos; - distinguir barreiras internas, externas e indicadores de sucesso na execução da internacionalização.
Módulo 3 – Estrutura organizacional competitiva na internacionalização de negócios - Adequação da estrutura organizacional para atuar na economia digital - Importância da estrutura de modelos ágeis na internacionalização - Conceitos facilitadores de tecnologia digital no processo de internacionalização	- discutir a importância do uso de tecnologias ágeis e digitais na internacionalização dos negócios; - avaliar a capacidade atual da organização para atuar em ambiente digital, diante do mercado internacional e das suas tendências inovadoras; - propor adequações na estrutura organizacional que levem ao melhor desempenho da empresa no ambiente internacional.
Módulo 4 – Estudo de casos de empresas internacionalizadas - Análise do grau de internacionalização das empresas - Casos reais de internacionalização de empresas brasileiras	- compreender o processo de internacionalização por meio da análise crítica de modelos usados para o desenvolvimento prático de negócios; - reconhecer as empresas mais internacionalizadas e as suas percepções do resultado obtido;

	identificar as motivações, as vantagens, as desvantagens e os desafios expostos nos exemplos de internacionalização de negócios.
--	--

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- LIMA, Miguel *et al.* **Manual de comércio exterior e negócios internacionais.** São Paulo: Saraiva, 2017 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- MERCHER, Leonardo. **Estratégia de internacionalização:** teorias e práticas. Curitiba: Intersaberes, 2021.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- AMATUCCI, Marcos. **Internacionalização de empresas, teorias problemas e casos.** São Paulo: Atlas, 2009.
- LOPES, José Manoel Cortiñas; GAMA, Marilza. **Comércio exterior competitivo.** São Paulo: Aduaneiras, 2021.
- MINERVINI, Nicola. **O exportador:** construindo o seu projeto de internacionalização. São Paulo: Almedina, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
12. ESG – <i>Environmental, Social and Governance in Trade</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Comércio Exterior

COMPETÊNCIAS
▪ aplicar os princípios da agenda <i>Environmental, Social and Governance</i> (ESG) e mitigar os seus impactos no comércio internacional; ▪ construir uma cadeia de valor sustentável para o seu negócio; ▪ mitigar os impactos das mudanças climáticas no negócio.

EMENTA
Conceito de capitalismo de <i>stakeholders</i>. Impactos nos negócios. Conceito de ESG. Papel dos investidores. Gestão de riscos. Governança ESG. Cadeia de suprimentos sustentável. Meio ambiente e mudanças climáticas. Socialmente sustentável. Barreiras comerciais. Mercado de carbono, metano e “imposto de carbono”. Impacto nas negociações internacionais.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ Aplicar os princípios da agenda ESG e mitigar os seus impactos no comércio internacional.	▪ conceito de capitalismo de <i>stakeholders</i>; ▪ impactos nos negócios; ▪ conceito de ESG; ▪ papel dos investidores; ▪ gestão de riscos; ▪ governança ESG.
▪ Construir uma cadeia de valor sustentável para o seu negócio.	▪ cadeia de suprimentos sustentável; ▪ meio ambiente e mudanças climáticas; ▪ socialmente sustentável.
▪ Mitigar os impactos das mudanças climáticas no negócio.	▪ barreiras comerciais; ▪ mercado de carbono, metano e “imposto de carbono”; ▪ impacto nas negociações internacionais.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Capitalismo de <i>stakeholders</i> ▪ Conceito ▪ Impacto nos negócios	▪ compreender como a visão de negócio impacta todos os <i>stakeholders</i>, listando as consequências.
Módulo 2 – ESG ▪ Conceito ▪ Papel dos investidores ▪ Gestão de riscos ▪ Governança ESG	▪ conceituar ESG; ▪ identificar os impactos da ESG para os investidores; ▪ analisar temas de riscos sob a perspectiva de ESG; ▪ caracterizar o papel da governança.
Módulo 3 – Cadeia de suprimentos sustentável ▪ Meio ambiente e mudanças climáticas ▪ Socialmente sustentável	▪ reconhecer a relevância do mapeamento da cadeia de suprimentos na ótica da sustentabilidade.
Módulo 4 – Barreiras comerciais e agenda ESG ▪ Mercado de carbono, metano e “impostos de carbono” ▪ Impacto nas negociações internacionais	▪ conceituar mercado de carbono, metano e “impostos de carbono”; explicar o impacto dos temas de ESG no comércio internacional e nas tendências regulatórias.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
▪ ALVES, Ricardo Ribeiro. Sustentabilidade empresarial e mercado verde: a transformação do mundo em que vivemos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2019. ▪ BARBIERI, José Carlos. Desenvolvimento sustentável: das origens à agenda 2030. Petrópolis, RJ: Vozes, 2020.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR
▪ NORDHAUS, William. The spirit of green: the economics of collisions and contagions in a crowded world. Princeton: Princeton University Press, 2021. ▪ SCHWAB, Karl. Stakeholder capitalism: a global economy that works for progress, people and planet. Hoboken: Wiley, 2021.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
13. Negociação Corporativa Internacional	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Comércio Exterior

COMPETÊNCIAS
▪ negociar em ambiente de negócios internacionalizados; ▪ lidar com diferenças culturais e organizacionais em negociações corporativas internacionais; ▪ estruturar uma negociação envolvendo interesses múltiplos em ambientes internacionais; ▪ definir estrategicamente entre uma abordagem competitiva ou colaborativa em negociações internacionais; ▪ implementar o processo de negociação visando a um acordo sustentável.

EMENTA
Competências pessoais e profissionais em negociações internacionais. Aspectos culturais e organizacionais em negociações internacionais. Processo de negociações corporativas internacionais. Abordagens negociais em ambientes internacionais para a implementação de um acordo sustentável.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ Negociar em ambiente de negócios internacionalizados.	▪ competências pessoais e profissionais em negociações internacionais.
▪ Lidar com diferenças culturais e organizacionais em negociações corporativas internacionais.	▪ aspectos culturais e organizacionais em negociações internacionais.
▪ Estruturar uma negociação envolvendo interesses múltiplos em ambientes internacionais.	▪ processo de negociações corporativas internacionais.
▪ Definir estrategicamente entre uma abordagem competitiva ou colaborativa em negociações internacionais.	▪ abordagens negociais em ambientes internacionais para a implementação de um acordo sustentável.
▪ Implementar o processo de negociação visando a um acordo sustentável.	▪ abordagens negociais em ambientes internacionais para a implementação de um acordo sustentável.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Competências pessoais e profissionais em negociações internacionais ▪ Novo ambiente globalizado, multicultural e em rede ▪ Inteligência intercultural ▪ Negociação em rede ▪ Administração de conflitos ▪ Comunicação em ambiente multicultural ▪ Perfis de negociação no ambiente internacionalizado	▪ listar as competências necessárias para atuar com negociação em cenários globalizados e corporativos internacionais; ▪ identificar os perfis e estilos de negociação bem como os seus impactos nos resultados das negociações internacionais; ▪ aplicar as habilidades facilitadoras na gestão de conflitos em negócios internacionais; ▪ comunicar-se, lidando com os impasses e gerindo os conflitos no âmbito multicultural.
Módulo 2 – Aspectos culturais e organizacionais em negociações internacionais ▪ Características influenciadoras na tomada de decisão em negociações multiculturais ▪ Barreiras, desafios e oportunidades oriundas das diferenças culturais no mundo conectado ▪ Contexto cultural e impacto na negociação ▪ Cultura organizacional no processo negocial ▪ Fatores de credibilidade e respeitabilidade em negociações corporativas internacionais	▪ identificar as principais diferenças encontradas em contextos culturais variados e as suas influências nas negociações; ▪ compreender as culturas diversas para negociar em um ambiente multicultural; ▪ identificar as estruturas organizacionais nas empresas internacionalizadas para uma abordagem negocial adequada.
Módulo 3 – Processo de negociações corporativas internacionais ▪ Fases do processo de negociação internacional: ▪ Planejamento, preparação e estruturação ▪ Negociação ▪ Implementação, acompanhamento, controle e aprendizado ▪ Impacto dos fatores culturais no processo e na condução da negociação	▪ conduzir o processo de negociação de forma estratégica, empregando uma visão sistêmica e ampla; ▪ estruturar estrategicamente o processo de negociação internacional, conforme o contexto cultural e organizacional envolvido; ▪ otimizar a escolha de território da negociação, o número e o perfil dos participantes, a pauta, o idioma, o sequenciamento das tratativas e outros fatores estruturais.

Módulo 4 – Abordagens negociais em ambientes internacionais para a implementação de um acordo sustentável

- Modelos de abordagens negociais: vantagens e desvantagens
 - Metodologia de ganhos mútuos
 - Decisões estratégicas e táticas
- analisar os principais elementos intervenientes na implementação e melhoria do processo negocial;
 - propor estratégias;
 - decidir entre escolhas e abordagens em contextos internacionais de negociação;
 - definir táticas condizentes com a avaliação dos fatores analíticos e emocionais.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- MARTINELLI, Dante; ALMEIDA, Ana Paula; BANDOS, Melissa. **Negociação e solução de conflitos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- SPINOLA, Ana Tereza Schlaepfer; DUZER, Yann. **Negociação e administração de conflitos**. Rio de Janeiro: FGV, 2018 (Disponível em **E-books FGV**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- STOECKICHT, I. P. *et al.* **Negociação internacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2014 (Disponível em **E-books FGV**, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ROGER, Fischer; URY William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**: como negociar acordos sem fazer concessões. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
- ROSEMBERG, Marshall. **Comunicação não violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2020.
- THOMAS, D.; INKSON, K. **Inteligência intercultural**: instrumentos para negócios globais. São Paulo: Record, 2006.
- WEISS, Jill. **Negociações eficazes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
14. Marketing Internacional	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Marketing

COMPETÊNCIAS
▪ analisar oportunidades e ameaças no macroambiente de marketing em nível global e nos mercados-alvo no exterior; ▪ analisar pontos fortes e fracos da empresa em cada mercado-alvo no exterior; ▪ identificar oportunidades utilizando a ferramenta de segmentação de mercado no exterior; ▪ posicionar a marca de forma mais eficaz em cada mercado-alvo no exterior; ▪ desenvolver estratégias de produto, preço, distribuição e comunicação customizadas para cada mercado-alvo no exterior; ▪ analisar oportunidades de negócios <i>cross border</i>, utilizando estratégias e ferramentas de marketing digital.

EMENTA
Análise do macro e do microambiente de marketing internacional. Segmentação e posicionamento estratégico no mercado-alvo. Desenvolvimento do marketing-mix nos negócios internacionais. Marketing digital nos negócios internacionais.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ Analisar oportunidades e ameaças no macroambiente de marketing em nível global e nos mercados-alvo no exterior. ▪ Analisar pontos fortes e fracos da empresa em cada mercado-alvo no exterior.	▪ análise do macro e do microambiente de marketing internacional.
▪ Identificar oportunidades utilizando a ferramenta de segmentação de mercado no exterior. ▪ Posicionar a marca de forma mais eficaz em cada mercado-alvo no exterior.	▪ segmentação e posicionamento estratégico no mercado-alvo.
▪ Desenvolver estratégias de produto, preço, distribuição e comunicação customizadas para cada mercado-alvo no exterior.	▪ desenvolvimento do marketing <i>mix</i> nos negócios internacionais.
▪ Analisar oportunidades de negócios <i>cross border</i>, utilizando estratégias e ferramentas de marketing digital.	▪ marketing digital nos negócios internacionais.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Análise do macro e do microambiente de marketing internacional - Análise do macroambiente global e local no mercado-alvo - Análise do microambiente global e local no mercado-alvo <i>Cases</i> de análise do macro e do microambiente global e local	- conhecer as ferramentas para a análise do macro e do microambiente de marketing no comércio internacional; - analisar o macro e o microambiente de marketing em cada mercado-alvo no exterior; - avaliar oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos da empresa em cada mercado-alvo no exterior.
Módulo 2 – Segmentação e posicionamento estratégico no mercado-alvo - Segmentação demográfica, geográfica, psicográfica, comportamental - Posicionamento estratégico no mercado-alvo	utilizar ferramenta de segmentação e posicionamento da marca nos mercados-alvo no exterior.
Módulo 3 – Desenvolvimento do marketing mix nos negócios internacionais - Estratégias de produto - Estratégias de precificação - Estratégias de canais de distribuição - Estratégias de comunicação	desenvolver estratégias de produto, preço, distribuição e comunicação alinhadas com o posicionamento estratégico da marca em cada mercado-alvo no exterior.
Módulo 4 – Marketing digital nos negócios internacionais - Plataformas e <i>marketplaces</i> globais <i>E-commerce</i> em nível internacional - Ferramentas de marketing digital nos negócios internacionais	- desenvolver estratégias de negócios em plataformas e <i>marketplaces</i> globais; - identificar ferramentas de marketing digital nas ações <i>cross border</i>.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade. Rio de Janeiro: Sextante, 2021. - LIMA, Miguel <i>et al.</i> Marketing internacional. Rio de Janeiro: FGV Management, 2015 (Disponível em E-books FGV, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017. - KUAZAQUI, Edmir. Marketing internacional. São Paulo: Makron Books, 2018. - LIMA, Miguel; VASCONCELOS M. A. S. <i>et al.</i> Manual de comércio exterior e negócios internacionais. São Paulo: Saraiva, 2017. - SINA, Amalia. Marketing global. São Paulo: Crescente, 2016.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
15. <i>Corporate Finance in a Global Environment</i>	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
▪ aplicar conceitos de finanças para operações e decisões em comércio exterior: valor do dinheiro no tempo, análise de investimentos e aspectos legais aplicáveis; ▪ interpretar informações financeiras quantitativas e qualitativas no contexto do mercado e da concorrência; ▪ avaliar os instrumentos de <i>hedge</i> para comércio exterior; ▪ avaliar, planejar e estabelecer a estrutura de capital da empresa, estabelecendo a relação entre as diferentes fontes de financiamento, prazos e custos; ▪ avaliar instrumentos e mecanismos internacionais para otimizar custo de capital das empresas; ▪ mitigar riscos de estrutura de capital.

EMENTA
Análise de valor monetário no tempo. Mercados financeiros internacionais. Mercados de derivativos. Planejamento financeiro. Emissões internacionais. Alavancagem e abertura de capital.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ Aplicar conceitos de finanças para operações e decisões em comércio exterior: valor do dinheiro no tempo, análise de investimentos e aspectos legais aplicáveis.	▪ análise de valor monetário no tempo.
▪ Interpretar informações financeiras quantitativas e qualitativas no contexto do mercado e da concorrência.	▪ mercados financeiros internacionais.
▪ Avaliar os instrumentos de <i>hedge</i> para comércio exterior.	▪ mercados de derivativos.
▪ Avaliar, planejar e estabelecer a estrutura de capital da empresa, estabelecendo a relação entre as diferentes fontes de financiamento, prazos e custos.	▪ planejamento financeiro.

Avaliar instrumentos e mecanismos internacionais para otimizar custo de capital das empresas.	emissões internacionais.
Mitigar riscos de estrutura de capital.	alavancagem e abertura de capital.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Análise de valor monetário no tempo - Fator de capitalização - Séries uniformes e não uniformes - Perpetuidades	conceituar mercado financeiro internacional.
Módulo 2 – Mercados financeiros internacionais - Sistema monetário internacional - Taxas de juros internacionais - Eurodólares	- reconhecer as características financeiras do ambiente internacional de negócios; - gerir os ativos e os passivos financeiros da companhia.
Módulo 3 – Mercado de derivativos <i>Forward</i> <i>Swaps</i> - Opções	- identificar as possibilidades de risco de taxas de juro e de câmbio; - atuar na proteção financeira da empresa.
Módulo 4 – Planejamento financeiro - Projeção de fluxos de caixa - Crítérios de decisão de investimento	- identificar os mecanismos de crescimento da empresa; - identificar a necessidade de otimização da estrutura de capital e a criação de valor.
Módulo 5 – Emissões internacionais - ADR <i>Eurobonds</i> - Mercado internacionais de ações - Agências de risco de crédito	- identificar os mecanismos de captação de recursos disponíveis no mercado externo; - gerir as fontes de financiamento para as atividades da companhia de curto, médio e longo prazo.
Módulo 6 – Alavancagem e abertura de capital - Alavancagem - IPO <i>Venture capital</i> <i>Private equity</i> - Spacs - M&A	- compreender as diferentes possibilidades de configuração da estrutura de capital; - identificar as estratégias de expansão organizacional.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- EITEMAN, David K. *et al.* **Administração financeira internacional**. Porto Alegre: Bookman, 2018 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).
- PINHEIRO, Juliano. **Mercado de capitais**. São Paulo: Atlas, 2019 (Disponível em **Minha Biblioteca**, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ASSAF NETO, Alexandre. **Valuation**: métricas de valor e avaliação de empresas. São Paulo: Atlas, 2021.
- MORAES, Alex Sandro M. *et al.* **Gestão de finanças internacionais**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
16. Desenvolvimento de Lideranças em Ambientes Multiculturais	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e Pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
▪ liderar em ambientes multiculturais; ▪ desenvolver equipes multiculturais; ▪ gerenciar diferenças culturais e sociais com foco na diversidade nos países em que a organização atua; ▪ administrar conflitos com raízes interculturais na gestão de pessoas.

EMENTA
Liderança em ambientes multiculturais, integrando processos e pessoas. Desenvolvimento de equipes multiculturais. Gestão da diversidade. Administração de conflitos interculturais.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ Liderar em ambientes multiculturais.	▪ liderança em ambientes multiculturais, integrando processos e pessoas.
▪ Desenvolver equipes multiculturais.	▪ desenvolvimento de equipes multiculturais.
▪ Gerenciar diferenças culturais e sociais com foco na diversidade nos países em que a organização atua.	▪ gestão da diversidade.
▪ Administrar conflitos com raízes interculturais na gestão de pessoas.	▪ administração de conflitos interculturais.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Liderança em ambientes multiculturais, integrando processos e pessoas ▪ Multiculturalidade e interculturalidade ▪ Traços culturais de outros povos ▪ Estilos de liderança ▪ Papéis da liderança ▪ Competências técnico-comportamentais essenciais	▪ diferenciar multiculturalidade e interculturalidade; ▪ identificar traços culturais de outros povos bem como atitudes e condutas a evitar; ▪ identificar os diferentes papéis que cabem a líderes bem como o perfil de liderança que adequa-se melhor às pessoas lideradas e às diferentes situações impostas;

	- desenvolver algumas das competências essenciais a líderes que atuam em ambientes multiculturais; - aplicar habilidades facilitadoras para gestão, liderança e <i>coaching</i>.
Módulo 2 – Desenvolvimento de equipes multiculturais - Gerenciamento de equipes multiculturais - Treinamento intercultural	- aplicar técnicas de gerenciamento de equipes multiculturais; - desenvolver a gestão e a equipe por meio de capacitações interculturais.
Módulo 3 – Gestão da diversidade como ferramenta de liderança - Conceito de diversidade e tipologias - Diversidade como vantagem competitiva que possa ser alavancada pela liderança	- conceituar diversidade e as suas distintas dimensões para que líderes possam identificar e otimizar a gestão; - identificar o potencial da diversidade na busca de melhores resultados.
Módulo 4 – Administração de conflitos interculturais na gestão de pessoas - Tipos de conflitos interculturais na gestão de pessoas - Gestão de conflitos interculturais na gestão de pessoas - Condições básicas na gestão dos conflitos na gestão de pessoas	- conceituar tipos de conflitos na gestão de pessoas; - diferenciar tipologias de conflito e as formas mais efetivas de gerenciá-los; - conduzir conflitos para oportunidades de mudanças e inovação.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CAMARGO, Maria Rubim. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Pearson, 2017.
- CORRAL, Thais; LINK, Walter; GERZON, Mark (orgs.). **A liderança é global: cocriando um mundo mais humano e sustentável**. São Paulo: Senac, 2018.
- HYRILLOS, Leny; SARDENBERG, Carlos Alberto. **Comunicação e liderança**. São Paulo: Contexto, 2019.
- LIVEMORE, David. **Vantagens da inteligência cultural: para vencer os desafios de um mundo globalizado**. Rio de Janeiro: Best Sellers, 2015.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CAMARGO, Maria Rubim. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Pearson, 2019.
- GARBELINI, Viviane Maria Penteado. **Negociação e conflitos**. São Paulo: Pearson, 2020.
- HANN, Thich Nhat. **A arte de se comunicar**. São Paulo: Pearson, 2017.
- ROSEMBERG, Marshall. **Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo: Ágora, 2020.
- TANURE, Betania; DUARTE, Roberto Gonzalez. **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva Educação, 2017.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
17. Sistema Brasileiro de Comércio Exterior	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Comércio Exterior

COMPETÊNCIAS
- identificar como funciona a estrutura administrativa, cambial e fiscal de forma a mitigar riscos de compliance e governança das atividades empresariais no comércio exterior; - identificar oportunidades e ameaças para o negócio a partir da estrutura tributária do comércio exterior brasileiro; - desenvolver estratégias para capturar oportunidades e estabelecer proteção para as operações cambiais oriundas da exportação e da importação; - elaborar e desenvolver modelos de gerenciamento das atividades operacionais de exportação e importação alinhadas com o segmento de negócios e a cultura organizacional.

EMENTA
Sistema administrativo, cambial e fiscal do comércio exterior brasileiro: órgãos e atividades. Estrutura tributária e principais regimes aduaneiros no Brasil. Mercado de câmbio e as suas operações nas exportações e importações. Modelos de gerenciamento das atividades operacionais nas exportações e importações.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
Identificar como funciona a estrutura administrativa, cambial e fiscal de forma a mitigar riscos de <i>compliance</i> e governança das atividades empresariais no comércio exterior.	sistema administrativo, cambial e fiscal do comércio exterior brasileiro: órgãos e atividades.
Identificar oportunidades e ameaças para o negócio a partir da estrutura tributária do comércio exterior brasileiro.	estrutura tributária e principais regimes aduaneiros no Brasil.
Desenvolver estratégias para capturar oportunidades e estabelecer proteção para as operações cambiais oriundas da exportação e da importação.	mercado de câmbio e as suas operações nas exportações e importações.
Elaborar e desenvolver modelos de gerenciamento das atividades operacionais de exportação e importação alinhadas com o segmento de negócios e a cultura organizacional.	modelos de gerenciamento das atividades operacionais nas exportações e importações.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Sistema administrativo, cambial e fiscal do comércio exterior brasileiro: órgãos e atividades - Estrutura dos órgãos da esfera administrativa, cambial e fiscal no comércio exterior brasileiro - Órgãos anuentes no comércio exterior brasileiro	- compreender o funcionamento da estrutura do comércio exterior brasileiro; - compreender os procedimentos macro para a viabilização administrativa, cambial e fiscal das operações de exportação e importação.
Módulo 2 – Estrutura tributária e principais regimes aduaneiros no Brasil - Tributos incidentes nas importações e exportações no Brasil - Regimes aduaneiros especiais	- avaliar os tributos incidentes no comércio exterior brasileiro; - avaliar o impacto dos tributos incidentes no comércio exterior brasileiro na estrutura de custos das exportações e importações; - analisar os regimes aduaneiros especiais; - identificar oportunidades de redução de custos e tempo nas operações de exportação e importação.
Módulo 3 – Mercado de câmbio e as suas operações nas exportações e importações - Bacen e a estrutura de operações de câmbio no Brasil - Operações de <i>hedge</i> e proteção de variações cambiais	- entender como funciona o mercado de câmbio no Brasil nas operações de exportação e importação; - identificar oportunidades de otimização das operações cambiais por meio de ACC e ACE.
Módulo 4 – Modelos de gerenciamento das atividades operacionais nas exportações e importações - Cadeia de serviços agregados às atividades de exportação e importação - Decisão de terceirização ou internalização de atividades operacionais	- desenvolver prestadores de serviços logísticos, aduaneiros e na área financeira e de câmbio; - desenvolver lideranças nas áreas operacionais de comércio exterior; - definir o modelo de gerenciamento das operações de comércio exterior mais eficaz para o seu segmento de negócio.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
- LIMA, Miguel <i>et al.</i> Manual de comércio exterior e negócios internacionais. São Paulo: Saraiva, 2017 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV). - LOPES, José Manoel C.; GAMA, Marilza. Comércio exterior competitivo. São Paulo: Aduaneiras, 2020.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ATUSMI, Shirley Y. K. *et al.* **Gestão de operações de câmbio**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.
- SILVA, Tom Pierre F. *et al.* **Tributação no comércio exterior brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 2017.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
18. Logística Internacional	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Logística e Operações

COMPETÊNCIAS
▪ avaliar como a infraestrutura brasileira de logística voltada às operações de comércio exterior impacta a competitividade brasileira; ▪ analisar os programas de investimentos em infraestrutura logística voltados para operações de comércio exterior; ▪ analisar a dinâmica dos fretes internacionais e a participação dos diversos agentes envolvidos na estruturação de operações logísticas associadas ao comércio exterior; ▪ avaliar o impacto da multimodalidade na logística internacional.

EMENTA
Infraestrutura de transportes voltada para as operações de comércio exterior. Sistema portuário. Sustentabilidade. Programa de parcerias de investimentos. Investimentos portuários. Investimentos ferroviários. Concessões aeroportuárias. Operações logísticas em projetos de comércio exterior. Agentes da cadeia de distribuição física internacional. Seguro de transporte internacional. Custos logísticos na formação dos preços de exportação. Custos logísticos na formação dos custos de importação. Multimodalidade e competitividade. Matriz de transportes brasileira. Conectividade do modal aquaviário com a hinterlândia por meio dos diferentes modais. Transporte aéreo de cargas e as suas conexões.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ Avaliar como a infraestrutura brasileira de logística voltada às operações de comércio exterior impacta a competitividade brasileira.	▪ infraestrutura de transportes voltada para as operações de comércio exterior; ▪ sistema portuário; ▪ sustentabilidade; ▪ competitividade.
▪ Analisar os programas de investimentos em infraestrutura logística voltados para operações de comércio exterior.	▪ programa de parcerias de investimento; ▪ investimentos portuários; ▪ investimentos ferroviários; ▪ concessões aeroportuárias.
▪ Analisar a dinâmica dos fretes internacionais e a participação dos diversos agentes envolvidos na estruturação de operações logísticas associadas ao comércio exterior.	▪ operações logísticas em processos de comércio exterior; ▪ agentes da cadeia física de distribuição; ▪ seguro de transporte internacional; ▪ custos logísticos na formação dos preços de exportação;

	▪ custos logísticos na formação dos custos de importação.
▪ Avaliar o impacto da multimodalidade na logística internacional.	▪ multimodalidade; ▪ matriz de transportes brasileira; ▪ conectividade do modal aquaviário com a hinterlândia por meio dos diferentes modais; ▪ transporte aéreo de cargas e as suas conexões.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
Módulo 1 – Infraestrutura de transportes voltada para as operações de comércio exterior ▪ Sistema portuário ▪ Sustentabilidade	▪ conhecer a infraestrutura de transportes disponível para suportar as operações de comércio exterior; ▪ conhecer o sistema portuário brasileiro e a sua conectividade; ▪ compreender o conceito de <i>hub port</i> – porto concentrador de cargas – e as suas implicações.
Módulo 2 – Programa de parcerias de investimentos ▪ Investimentos portuários ▪ Investimentos ferroviários ▪ Concessões aeroportuárias	▪ analisar os principais projetos de infraestrutura de transportes em discussão pelo governo brasileiro; ▪ conceituar “estoque de capital de infraestrutura”.
Módulo 3 – Operações logísticas em processos de comércio exterior ▪ Agentes da cadeia física de distribuição ▪ Seguro de transporte internacional ▪ Custos logísticos na formação dos preços de exportação ▪ Custos logísticos na formação dos custos de importação	▪ reconhecer o fluxo e os agentes envolvidos nas operações de comércio exterior; ▪ identificar os principais custos envolvidos na estruturação dessas operações.
Módulo 4 – Multimodalidade e competitividade ▪ Matriz de transportes brasileira ▪ Conectividade do modal aquaviário com a hinterlândia por meio dos diferentes modais ▪ Transporte aéreo de cargas e as suas conexões	▪ reconhecer a importância dos diferentes modais para as operações de comércio exterior; ▪ analisar os impactos da infraestrutura de transportes e dos diferentes modais na competitividade do Brasil no comércio exterior.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- LUDOVICO, Nelson. **Logística internacional**: um enfoque em comércio exterior. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.
- NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- PIRES, Jovelino de Gomes. **A logística no comércio exterior brasileiro**. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2019.
- ROBLES, Léo Tadeu. **Logística internacional**: uma abordagem para a integração de negócios. Curitiba: Intersaberes, 2016.
- ROJAS, Pablo R. A. **Introdução à logística portuária e noções de comércio exterior**. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- SCHWAB, Klaus; ZAHIDI, Saadia. **The global competitiveness report**: how countries are performing on the road to recovery. Geneva: World Economic Forum, 2020.
- SOUZA, José M. **Logística internacional e operações globais**. São Paulo: Senac, 2019.
- SULTAN, Tarek. 5 ways the Covid-19 pandemic has changed the supply chain. *In*: **The Davos Agenda**. Geneva: World Economic Forum, 2022.