



MBA COM ÊNFASE EM TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

ESPECIALIZAÇÃO

MBA Semipresencial (*Blended*)



TÍTULO DO CURSO

MBA com ênfase em Transformação Digital

CARGA HORÁRIA

432h/a

CÓDIGO DO CURSO

FXMBATD_25_12

CÓDIGO DO CURRÍCULO

FXMBATD_25_12-2

MODELO

Ênfase

ESCOLA CERTIFICADORA

Instituto de Desenvolvimento Tecnológico da FGV – FGV/IDT

APRESENTAÇÃO

Aprenda a conduzir processos de mudança e a identificar os principais desafios relacionados à inovação digital.

No **MBA com ênfase em Transformação Digital**, você desenvolverá as competências essenciais à gestão da inovação. Por meio de ferramentas aplicáveis e conceitos atuais, será capaz de planejar e conduzir estratégias baseadas nas novas infraestruturas tecnológicas, contribuindo para a criação de uma cultura organizacional inovadora.

Abordagem integrada para uso efetivo das inovações tecnológicas

O **MBA com ênfase em Transformação Digital** possui um amplo conteúdo tecnológico e de negócios. Com ele, você aprenderá a desenvolver estratégias inovadoras para *e-business* de modo geral, considerando as tendências da economia digital, as demandas atuais e o impacto dos novos modelos de negócios digitais no ambiente corporativo.

Desenvolva as seguintes **competências** para entender o novo ecossistema de competição digital:

- utilizar a tecnologia para ganhar produtividade;
- gerenciar e direcionar projetos para atender às possibilidades e tendências futuras;
- tomar decisões fundamentadas em dados e informações;
- avaliar recursos tecnológicos considerando utilidade e viabilidade técnica.

DESCRIÇÃO DO CURSO

Desenvolver ações e estratégias para um negócio é uma ação que requer conhecimento variado e multidisciplinar. Sendo assim, o **MBA com ênfase em Transformação Digital** proporciona ao estudante o desenvolvimento da capacidade de planejamento e a elaboração de estratégias relevantes para a transformação digital da empresa. Além disso, o curso oferece uma visão abrangente a respeito das melhores práticas sobre como direcionar o processo de transformação digital e como lidar com os seus desdobramentos.

O programa é voltado para a gestão das inovações baseadas na moderna infraestrutura da tecnologia. Ele proporciona um ferramental aplicado e conhecimentos sintonizados às atuais demandas de mercado, com dosagem equilibrada no conteúdo tecnológico e de negócios.

PÚBLICO-ALVO

- graduados em qualquer área do conhecimento com experiência no campo de Tecnologia da Informação;
- profissionais com experiência em gestão que desejam dominar o ciclo de inovação tecnológica;
- profissionais com interesse em inovação que atuam com desenvolvimento de produtos ou melhoria de processos.

PRÉ-REQUISITOS DO CURSO

- conclusão da graduação há, pelo menos, dois anos;*
- experiência profissional de três anos ou mais;*
- inglês para leitura e compreensão de textos técnicos e de negócios.

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

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

AVALIAÇÃO

A avaliação da aprendizagem tem papel fundamental no processo de reconstrução de conhecimento 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 os estudantes quanto à prática dos conceitos, a fim de capacitar a tomada das melhores decisões em cargos executivos.

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

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

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

DISCIPLINAS DE ÊNFASE			
disciplina		código	CH
10.	Modelos de Negócios na Era Xtech	F_M_MNEXT_22-24	24 h/a
11.	Economia Digital e Criptoativos	F_M_EDC_22-24	24 h/a
12.	Governança e Segurança da Informação	F_M_GOVSI_22-24	24 h/a
13.	Arquitetura de Produtos Digitais	F_M_APD_22-24	24 h/a
14.	Arquitetura de <i>Big Data</i> e Automação de Decisões	F_M_ABDAD_22-24	24 h/a
15.	Técnicas e Ferramentas de Inteligência Artificial	F_M_TFIA_22-24	24 h/a
16.	Tecnologias Emergentes	F_M_TE_22-24	24 h/a
17.	Gestão de Projetos de Transformação Digital	F_M_GPTD_22-24	24 h/a
18.	Técnicas e Tecnologias para Curadoria de Conteúdo	F_M_TTCC_22-24	24 h/a

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
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.
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.
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.

4. Estruturação das estratégias ▪ 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> ▪ <i>Objectives and key results</i> – OKRs ▪ 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.
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: Editora FGV, 2016.
- REBOUÇAS, Djalma. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2023 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Marketing e Vendas	Marketing

COMPETÊNCIAS
- empregar estratégias de marketing com base no comportamento do consumidor e nas tendências de mercado, visando gerar diferenciação e relevância para o negócio; - relacionar os cenários macro e microeconômicos ao ambiente de marketing, avaliando oportunidades e desafios que impactam as decisões da organização; - estabelecer objetivos, metas e planos de marketing alinhados aos recursos da empresa, integrando estratégias viáveis com foco em geração de valor e adaptação ao mercado; - coordenar equipes e recursos na implementação de planos de marketing, dirigindo ações integradas de comunicação, precificação, distribuição e uso de tecnologias digitais; - interpretar dados e indicadores de mercado para validar decisões de marketing fundamentadas, empregando ferramentas digitais e tecnologias emergentes para aumentar a produtividade e competitividade.

EMENTA
Fundamentos de marketing e análise de mercado: introdução ao marketing, análise do ambiente de marketing e pesquisa de mercado. Comportamento do consumidor e segmentação de mercado: fatores que influenciam o comportamento do consumidor, processo de decisão de compra, estratégias e critérios de segmentação, seleção do mercado-alvo, posicionamento de marca. <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
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.

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.
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.

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 <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)	▪ elaborar um plano de marketing estruturado, definindo objetivos e metas alinhados à estratégia da empresa; ▪ planejar a implementação das ações de marketing, definindo orçamento, cronograma e indicadores de desempenho para monitorar resultados e promover ajustes; ▪ analisar as mudanças no comportamento e nas expectativas dos consumidores e refletir sobre os impactos dessas transformações nas estratégias; ▪ explorar novos formatos de consumo e interação digital, avaliando como <i>e-commerce</i>, influência e experiências imersivas estão redesenhando o relacionamento entre marcas e consumidores; ▪ investigar o impacto das tecnologias emergentes nas estratégias de marketing, identificando oportunidades de inovação, personalização e ganho de eficiência por meio de dados e automação.
---	---

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Economia

COMPETÊNCIAS
▪ empregar modelos microeconômicos para auxiliar na solução de problemas relacionados à decisão da firma, tais como escolha de insumos, minimização de custos e determinação de preços e quantidades; ▪ interpretar e reagir a decisões de governos, tais como a adoção de políticas de controle de preços, impostos/subsídios, cotas/tarifas, regulação de monopólios e oligopólios, e avaliação de fusões e aquisições; ▪ interpretar a conjuntura econômica brasileira de forma a construir cenários macroeconômicos que auxiliem na tomada de decisões administrativas.

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

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ empregar modelos microeconômicos para auxiliar na solução de problemas relacionados à decisão da firma, tais como escolha de insumos, minimização de custos e determinação de preços e quantidades.	▪ microeconomia: oferta, demanda e os seus determinantes; ▪ equilíbrio e falhas de mercado; ▪ elasticidade e as suas aplicações; ▪ comportamento do produtor e oferta competitiva: tecnologia e custos de produção, escolha de insumos, escala e escopo; ▪ outras estruturas de mercado (monopólios, oligopólios e defesa da concorrência); ▪ poder de mercado e discriminação de preços.

interpretar e reagir a decisões de governos, tais como a adoção de políticas de controle de preços, impostos/subsídios, cotas/tarifas, regulação de monopólios e oligopólios, e avaliação de fusões e aquisições.	impacto de políticas governamentais no bem-estar e peso morto (impostos e subsídios, controle de preços, comércio internacional, tarifas e cotas de importação).
interpretar a conjuntura econômica brasileira de forma a construir cenários macroeconômicos que auxiliem na tomada de decisões administrativas.	- macroeconomia: conjuntura econômica brasileira e indicadores macroeconômicos; - flutuações cíclicas e crescimento de longo prazo; - inflação e índices de preço; - atuação do Banco Central e a sua influência sobre os negócios: política monetária, taxas de juros e regime de metas para a inflação; - elementos de macroeconomia aberta: taxas de câmbio, regimes cambiais e balanço de pagamentos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Microeconomia: oferta, demanda e os seus determinantes. Equilíbrio e falhas de mercado - 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.
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.

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.
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.
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
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 – PoC</i>), projeto-piloto e faseamento de projetos; - compreender o ciclo de vida específico dos projetos; - escolher a abordagem gerencial apropriada – entre preditiva, adaptativa e híbrida – para projetos de diversas naturezas e complexidades.
2. Planejando projetos - 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.
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.
4. Tendências do gerenciamento de projetos ▪ Relevância do <i>Environmental, Social e Governance (ESG)</i> no gerenciamento de projetos ▪ Relevância da transformação digital (TD) e da inteligência artificial (IA) em projetos	▪ compreender a importância do <i>ESG</i> no gerenciamento de projetos, analisando como cada elemento pode afetar o planejamento, a execução de projetos e, por conseguinte, o sucesso de projetos; ▪ compreender como a TD, incluindo a inteligência artificial, pode tornar a gestão de projetos mais eficiente e eficaz.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

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

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Liderança e Pessoas	Liderança

COMPETÊNCIAS
▪ 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
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>).
2. Equipes de alto desempenho - Gestão de equipes de alto desempenho - Papéis da liderança - Delimitação dos papéis dos membros da equipe	- reconhecer o trabalho em equipe como fonte de vantagem competitiva; - distinguir grupo, equipe e equipe de alto desempenho; - analisar os desafios vinculados à construção de equipes de alto desempenho;

▪ Estratégias de comprometimento e <i>team building</i> ▪ Avaliação de equipes de alto desempenho	▪ identificar as condições que afetam a gestão de equipes de alto desempenho; ▪ identificar parâmetros relevantes para avaliar as entregas de equipes de alto desempenho.
3. Pipeline de liderança e desenvolvimento de líderes nas organizações ▪ Pipeline de liderança ▪ Líder-coach ▪ 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.
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. 256 p.
- SCHEIN, Edgar; SCHEIN, Peter. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2022 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

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

COMPETÊNCIAS
- 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
1. Técnicas de inteligência artificial (AI techniques) - 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.
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
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	- 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.

▪ Ética, vieses algorítmicos e governança de dado	
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.
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

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
▪ avaliar o desempenho econômico da empresa com base na interpretação das demonstrações contábeis, do balanço patrimonial e do fluxo de caixa; ▪ analisar o desempenho global da empresa por meio da aplicação de indicadores econômico-financeiros; ▪ interpretar resultados passados para melhoria da tomada de decisão em relação ao futuro (determinação de investimentos, projeção de orçamentos, redução de riscos, etc.).

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

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ avaliar o desempenho econômico da empresa com base na interpretação das demonstrações contábeis, do balanço patrimonial e do fluxo de caixa.	▪ sistema de informação contábil; ▪ relatórios relevantes para gestão (balanço patrimonial, demonstração de resultado do exercício, demonstração dos fluxos de caixa e demonstrações das mutações do patrimônio líquido).
▪ analisar o desempenho global da empresa por meio da aplicação de indicadores econômico-financeiros; ▪ interpretar resultados passados para melhoria da tomada de decisão em relação ao futuro (determinação de investimentos, projeção de orçamentos, redução de riscos, etc.).	▪ análise fundamentalista da situação econômico-financeira de empresas por meio de indicadores de desempenho: liquidez, estrutura de capital, prazos médios, alavancagem financeira, lucratividade e rentabilidade; ▪ análises horizontal e vertical.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DO CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Sistema de informação contábil ▪ 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.
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.
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.
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: Editora FGV, 2021.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
8. Finanças Corporativas	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Finanças

COMPETÊNCIAS
- utilizar conceitos e ferramentas de Matemática Financeira para análise do valor do dinheiro no tempo, avaliação de investimentos e decisões de financiamento; - avaliar o impacto das decisões financeiras na geração de valor para a empresa e os seus <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
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.
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.
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.
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.

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.; SOUZA, C. P. de; GONÇALVES, D. A.; ABREU FILHO, J. C. F. de. **Finanças corporativas**. Editora FGV, 2018. (Disponível em E-books FGV, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

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

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

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Gestão Empresarial

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

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

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

▪ administrar o trabalho em equipe, delegando responsabilidades e exercendo a liderança para o alcance de metas.	▪ Introdução: ▪ formação das equipes. ▪ Preparação: ▪ definição de objetivos e estratégias; ▪ organização das equipes.
▪ diagnosticar a situação da empresa a partir da análise de relatórios/informações para a tomada de decisões.	▪ Introdução: ▪ apresentação do cenário e das regras do jogo. ▪ Preparação: ▪ análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio; ▪ realização de testes preparatórios para o início da simulação.
▪ desenvolver processos/procedimentos para a sistematização da análise de resultados na tomada de decisões.	▪ Preparação: ▪ análise do cenário e da situação inicial da empresa/negócio; ▪ definição de objetivos e estratégias; ▪ organização das equipes; ▪ realização de testes preparatórios para o início da simulação. ▪ Simulação: ▪ tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários; ▪ reavaliação dos objetivos e das estratégias.
▪ acompanhar o desempenho e o posicionamento dos concorrentes; ▪ interpretar variações do cenário externo para mitigação dos riscos, maximizando os resultados.	▪ Simulação: ▪ tomada de decisão e análise dos resultados, da concorrência e das variações de cenários; ▪ reavaliação dos objetivos e das estratégias.
▪ registrar lições aprendidas como fonte de melhoria contínua do processo de tomada de decisão.	▪ Preparação: ▪ realização de testes preparatórios para o início da simulação. ▪ Simulação: ▪ reavaliação dos objetivos e das estratégias. ▪ Fechamento: ▪ análise crítica do desempenho das empresas; ▪ lições aprendidas.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Jogo de Negócios – Introdução - 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.
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.
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.
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. Modelos de Negócios na Era XTech	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Estratégia e Negócios	Empreendedorismo

COMPETÊNCIAS
- interpretar os eventos econômicos e corporativos recentes à luz das possibilidades de mudanças de paradigmas econômicos e de negócios; - desenvolver estratégias adequadas para <i>e-business</i> em geral, aproveitando-se de uma leitura acurada do cenário atual e das tendências da Economia digital e dos papéis desempenhados pelos novos modelos de negócios digitais; - desenvolver estratégias adequadas para <i>e-commerce</i>, aproveitando-se de uma leitura acurada do cenário atual e das tendências da Economia digital e dos papéis desempenhados pelos novos modelos de negócios digitais; - relacionar as diferentes modalidades de <i>startups</i> e “unicórnios” às suas aplicações e plataformas competitivas e coordenar a integração com o mundo físico e digital.

EMENTA
Transformação Econômica na Era Digital. <i>E-business</i> . <i>E-commerce</i> . Ecossistemas. Novos modelos de negócios.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
interpretar os eventos econômicos e corporativos recentes à luz das possibilidades de mudanças de paradigmas econômicos e de negócios.	transformação econômica.
desenvolver estratégias adequadas para <i>e-business</i> em geral, aproveitando-se de uma leitura acurada do cenário atual e das tendências da Economia digital e dos papéis desempenhados pelos novos modelos de negócios digitais.	<i>e-business</i>.
desenvolver estratégias adequadas para <i>e-commerce</i>, aproveitando-se de uma leitura acurada do cenário atual e das tendências da Economia digital e dos papéis desempenhados pelos novos modelos de negócios digitais.	<i>e-commerce</i>.

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> relacionar as diferentes modalidades de <i>startups</i> e “unicórnios” às suas aplicações e plataformas competitivas e coordenar a integração com o mundo físico e digital. | <ul style="list-style-type: none"> ecossistemas e novos modelos de negócios. |
|---|---|

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Transformação econômica - Panorama atual - Visões de futuro (metaverso, criptoeconomia, etc.)	compreender os eventos econômicos e corporativos recentes à luz das possibilidades de mudanças de paradigmas econômicos e de negócios.
2. E-Business - Panorama (nomenclaturas, classificações, possibilidades) - Desenvolvimento estratégico	- conhecer nomenclaturas, classificações e possibilidades de <i>e-business</i>; - desenvolver modelos de <i>e-business</i> a partir de <i>drivers</i> estratégicos.
3. E-commerce - Panorama (nomenclaturas, classificações, possibilidades) - Desenvolvimento estratégico	- conhecer nomenclaturas, classificações e possibilidades de <i>e-commerce</i>; - desenvolver soluções de <i>e-commerce</i> para diversas vertentes de produtos e serviços.
4. Ecossistemas e novos modelos de negócio - Reserva de valor, contratos inteligentes, moedas digitais, <i>tokens</i> de utilidade, <i>tokens</i> de troca, NFTs, DeFi, <i>gamecoins</i> - Integrações com o mundo físico e digital	- conhecer os diversos nichos de aplicação de plataformas e tecnologias e os seus desdobramentos; - compreender as propostas de valor de cada vertente de negócio digital e como elas se integram com o mundo físico e digital.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> CHISTHI, S.; BARBERIS, J. A Revolução FinTech: o manual das startups financeiras. [S. l.]: Alta Books, 2019 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV). SCHWAB, Klaus. A Quarta Revolução Industrial. World Economic Forum, [S. l.], 2017 (Disponível no Repositório Digital FGV, acessível a partir do ECLASS FGV). |
|---|

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ANTONOPOULOS, Andreas M. **A Internet do Dinheiro**. Publicação Independente, 2018.
- ANTONOPOULOS, Andreas M. **The Internet of Money**. v. 3. [S. /]: Publicação independente, 2019.
- ANTONOPOULOS, Andreas M. **The Internet of Money**. v. 2. [S. /]: Publicação independente, 2017.
- CRYPTO DUKEDOM. **The NFT Revolution 2021** (Crypto Art Edition, Real State Edition, Fashion Edition). [S. /]: Publicação independente, 2021.
- HARVEY, Campbell R.; RAMACHANDRAN, Ashwin; SANTORO, Joey. **DeFi and the Future of Finance**. [S. /]: Wiley, 2021.
- SINCLAIR, Bruce. **IoT: Como Usar a "Internet das Coisas" Para Alavancar Seus Negócios**. [S. /]: Autêntica Business, 2018.
- VOSHMIGIR, Shermin. **Token Economy: how the web3 reinvents the internet**. [S. /]: Produção independente, 2020.
- WANG, Wanlin Aries. **Crypto Economy: how blockchain, cryptocurrency, and token-economy are disrupting the financial world**. [S. /]: Skyhorse Publishing, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
11. Economia Digital e Criptoativos	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Economia e Finanças	Economia

COMPETÊNCIAS
- explicar os fundamentos das criptotecnologias e a sua relação com possíveis estratégias de disrupção ou de aperfeiçoamento digital; - descrever como ocorre a adoção das criptotecnologias no contexto geopolítico e empresarial e os respectivos impactos no sistema financeiro, no mercado de trabalho e nos negócios; - definir as modalidades de utilização e perspectivas de inovação baseadas em <i>tokens</i> não fungíveis (NFTs); - resumir a classificação e a regulamentação de ativos digitais, permitindo a gestão de possíveis riscos operacionais e jurídicos.

EMENTA
Aspectos basilares de <i>blockchains</i> , <i>smartcontracts</i> e da <i>web3</i> . Impacto da adoção de criptotecnologias sob perspectiva macro e meso. Formas de utilização, financiamento, distribuição e governança de <i>criptoativos</i> . <i>Tokens</i> não fungíveis. Regulamentação de criptoativos.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
explicar quais são os fundamentos das criptotecnologias e a sua relação com possíveis estratégias de disrupção ou de aperfeiçoamento digital.	aspectos basilares de <i>blockchains</i>, <i>smartcontracts</i> e da <i>web3</i>.
descrever como ocorre a adoção das criptotecnologias no contexto geopolítico e empresarial e os respectivos impactos no sistema financeiro, no mercado de trabalho e nos negócios.	- impacto da adoção de criptotecnologias; - formas de utilização, financiamento, distribuição e governança de criptoativos.
definir as modalidades de utilização e perspectivas de inovação baseadas em <i>tokens</i> não fungíveis (NFTs).	<i>tokens</i> não fungíveis; - formas de utilização, financiamento, distribuição e governança de criptoativos.
resumir a classificação e a regulamentação de ativos digitais, permitindo a gestão de possíveis riscos operacionais e jurídicos.	regulamentação de criptoativos.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Aspectos basilares de <i>blockchains</i>, <i>smartcontracts</i> e da <i>web3</i>	- avaliar as perspectivas: macro-históricas (crises econômicas e jurisdição); tecnológicas (<i>ledgers</i> distribuídos, criptografia, protocolos de consenso) e de governança (descentralização, transparência, privacidade e segurança, narrativa <i>versus</i> valor, comunidade); - descrever as principais características de identidade digital e da proposta da <i>web3</i>; - especificar o sistema de contratos inteligentes/<i>dApps</i>.
2. Impacto da adoção de criptotecnologias	- identificar as principais métricas para mensurar a adoção de criptoativos, como a utilização de <i>apps</i> ou criação de reserva de valor; - reconhecer as variáveis úteis para avaliar o ambiente de transformação digital; - conhecer novas estratégias de gestão de acordo com o setor.
3. Formas de utilização, financiamento, distribuição e governança de criptoativos	- diferenciar os modelos de negócio, financiamento, emissão, distribuição e governança de criptoativos; - avaliar os formatos de planejamento dos criptonegócios: - utilização: <i>stablecoins</i>, <i>utility</i>, <i>security</i>, <i>governance</i>, <i>platform</i>, <i>meme</i> e <i>transactional tokens</i>; - financiamento: ICO/IEO/IDO/STO; - distribuição e emissão: <i>tokenomics</i>; - governança: centralização/DAOs/<i>on</i> ou <i>off-chain</i>.
4. <i>Tokens</i> não fungíveis	- especificar as características dos <i>tokens</i> não fungíveis; - descrever o uso em diferentes indústrias (música, videogames, arte) e o seu potencial disruptivo (<i>royalties</i>, acesso, transparência).

5. Regulamentação de criptoativos

- resumir a regulamentação no Brasil (Bacen/CVM) e em outros países em relação à classificação dos criptoativos; KYC e lavagem de dinheiro;
- diferenciar as consequências legais da regulamentação em relação ao *compliance* financeiro e tributário;
- resumir as medidas de combate às fraudes relacionadas ao uso de ativos digitais (Rug pulls, Ponzis).

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- CERNEV, A. K.; MORAES, T. **No rastro do blockchain**. GV Executivo, v. 20 n. 1: janeiro-março 2021 (Disponível no Repositório Digital FGV, acessível a partir do ECLASS FGV).
- DINIZ, E. H. **Emerge uma nova tecnologia disruptiva**. GV Executivo, v. 16 n. 2: março-abril 2017 (Disponível no Repositório Digital FGV, acessível a partir do ECLASS FGV).
- DINIZ, E. H.; CERNEV, A. K. Cap.9: Blockchain, revolução tecnológica à vista nos serviços. In: TIGRE, Paulo B.; PINHEIRO, Alessandro M. **Inovação em serviços e a economia do compartilhamento**. Capítulo 9. Editora Saraiva 2019 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- AMMOUS, Saifedean. **The Bitcoin Standard**: the decentralized alternative to central banking. Wiley John & Sons, 2018.
- DE FILIPPI, Primavera. **Blockchain and the Law**: The Rule of Code. Harvard Press University, [S. /], 2018.
- FURLONGER, David. **The Real Business of Blockchain**: How Leaders Can Create Value in a New Digital Age. Harvard Business Review Press, [S. /], 2019.
- HALABURDA, Hanna; SARVARY, Miklos; Hearinger, G. Beyond Bitcoin: **Economics of Digital Currencies and Blockchain Technologies**. Palgrave Macmillan, [S. /], 2022.
- VADGAMA, Nikhil; XU Jiahua; TASCA, Paolo (org.). **Enabling the Internet of Value**: how blockchain connects global businesses. [S. /]: Springer, 2022.
- VOSHMIGIR, Shermin. **Token Economy**: How the Web3 reinvents the Internet. BlockchainHub Berlin, Berlim, 2 ed., 2020.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
12. Governança e Segurança da Informação	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Tecnologia e Ciência de Dados	Gestão da Tecnologia da Informação

COMPETÊNCIAS
- fixar o vínculo entre as estratégias de segurança da informação; - reunir a estratégia de segurança da informação às demais estratégias da organização, agregando valor ao negócio; - planejar a estratégia de segurança da informação para a criação de valor e a sua possível contribuição para transformar a organização e aumentar a vantagem competitiva.

EMENTA
TI nas organizações; maturidade e papel de TI. Inovação tecnológica, estratégia e competitividade. Governança de TI e planejamento estratégico. Decisões, estilos e <i>frameworks</i> de governança de TI.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
fixar o vínculo entre as estratégias de segurança da informação.	- TI nas organizações; - maturidade e papel de TI.
reunir a estratégia de segurança da informação às demais estratégias da organização, agregando valor ao negócio.	governança de TI e planejamento estratégico.
planejar a estratégia de segurança da informação para a criação de valor e a sua possível contribuição para transformar a organização e aumentar a vantagem competitiva.	- inovação tecnológica, estratégia e competitividade; - decisões, estilos e <i>frameworks</i> de governança de TI.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. TI nas organizações - Importância da TI para as várias indústrias e atividades - Importância da TI para a competição empresarial - Maturidade e papel de TI	- reconhecer a importância da TI em várias questões organizacionais; - avaliar a aplicação da TI para aumentar a competitividade em determinado contexto organizacional;

	compreender a evolução e o contexto atual do uso da TI pelas organizações.
2. Inovação tecnológica, estratégia e competitividade - Posturas perante inovação tecnológica - Riscos associados a cada postura - Impacto da TI nos modelos de competitividade	- avaliar os diferentes níveis de postura perante a inovação tecnológica; - compreender os riscos inerentes à postura perante a inovação; - analisar os possíveis impactos da TI na competitividade da organização.
3. Governança de TI e planejamento estratégico - Papel e efeito da tecnologia da informação nos negócios - Estratégias de negócio e estratégia de TI - Estratégia de TI e <i>cloud computing</i>	- avaliar como a TI pode contribuir para a melhoria da produtividade e competitividade das organizações; - compreender o vínculo entre as estratégias de segurança da informação, adequando-as às demais estratégias da organização; - coordenar a estratégia de TI e as opções de <i>cloud computing</i>.
4. Governança de TI - Temas principais da administração de TI - Decisões críticas e estilos de governança de TI <i>Frameworks</i> de governança de TI	- compreender como tratar os principais temas da administração de TI; - planejar as decisões de acordo com os estilos de governança de TI; - interpretar os principais <i>frameworks</i> de governança de TI.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ALBERTIN, Alberto L.; ALBERTIN, Rosa M. M. **Tecnologia de Informação e Desempenho Empresarial**: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio. [S. l.]: Atlas, 2016 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- MORAIS, Isabelly; GONÇALVES, Glauber. **Governança de Tecnologia da Informação**. [S. l.]: SAGAH Educação, 2018 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ALBERTIN, Alberto L.; ALBERTIN, Rosa M. M. **Estratégias de Governança de Tecnologia da Informação**. [S. l.]: Elsevier, 2010.
- WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **Governança de TI**. [S. l.]: M.Books, 2006.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
13. Arquitetura de Produtos Digitais	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Tecnologia e Ciência de Dados	Gestão da Tecnologia da Informação

COMPETÊNCIAS
- propor arquiteturas de plataformas digitais que atendam a requisitos de negócio, de escalabilidade tecnológica e de segurança cibernética; - coordenar e avaliar serviços de desenvolvimento de plataformas digitais; - coordenar e avaliar serviços de integração de plataformas digitais; - organizar estratégias de engenharia de tráfego.

EMENTA
Arquitetura de plataformas digitais. Desenvolvimento de plataformas digitais. Integração de soluções de plataformas digitais. Engenharia de tráfego.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
propor arquiteturas de plataformas digitais que atendam a requisitos de negócio, de escalabilidade tecnológica e de segurança cibernética.	arquitetura de plataformas digitais.
coordenar e avaliar serviços de desenvolvimento de plataformas digitais.	desenvolvimento de plataformas digitais.
coordenar e avaliar serviços de integração de plataformas digitais.	integração de soluções de plataformas digitais.
organizar estratégias de engenharia de tráfego.	engenharia de tráfego.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Arquitetura de plataformas digitais - Arquitetura de solução - Ecossistema de fornecedores e desenvolvedores	- conhecer as opções de plataformas digitais disponíveis no mercado, por funcionalidade: <i>gateway</i> de pagamentos, área de membros, comunidade, entre outros; - propor arquiteturas de soluções envolvendo integrações de plataformas digitais.

2. Desenvolvimento de plataformas digitais - Ferramentas <i>low code</i> e <i>no code</i> - Ferramentas de desenvolvimento pleno	- conhecer as opções <i>no-code</i>, <i>low-code</i> e de desenvolvimento pleno para construção de plataformas digitais; - capitanear projetos de construção de plataformas digitais.
3. Integração de soluções de plataformas digitais Área de membros + comunidade + pagamentos + comunicação	- identificar os requisitos técnicos e de negócios para projetos de integração de plataformas digitais; - capitanear projetos de construção de plataformas digitais.
4. Engenharia de tráfego - Tráfego orgânico - Tráfego pago - Monitoramento de desempenho	- diferenciar os diversos tipos de tráfego de <i>leads</i>; - diferenciar modelos de negócio praticados; - compreender engenharias de tráfego, vendas em meios digitais e os KPIs envolvidos.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GABRIEL, Martha; KISO, Rafael. **Marketing na Era Digital**: conceitos, plataformas e estratégias. [S. l.]: Atlas, 2020 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- PARKER, Geoffrey G.; VAN ALSTYNE, Marshall W.; CHOUDARY, Sangeet Paul. **Plataforma**: a revolução da estratégia. [S. l.]: Editora Altabooks, 2020 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- BRUNSON, Russell. **Traffic Secrets**: the underground playbook for filling your websites and funnels with your dream customers. [S. l.]: Hay House Business, 2020.
- BRUNSON, Russell. **Traffic Secrets**: the underground playbook for growing your company online with sales funnels. [S. l.]: Hay House Business, 2020.
- GODIN, Seth. **Tribos**: nós precisamos que vocês nos liderem. [S. l.]: Alta Books, 2013.
- LOVE, Paul E. **Building a No-code/Low-code Web Application On Airtable**, Zoho Creator, Bubble and Caspio. [S. l.]: Publicação independente, 2020.
- LOVE, Paul E. **Mastering No-Code**: create professional quality apps without coding, [S. l.], v. 1. Publicação independente, 2020.
- RAMONYAI, Jerry. **Digital Marketing**: Website Development, Traffic Developer, SEO Optimization, Planning, Design, Building, Content Editor, Copy Writing, Performance, Creation, ... Investing & Success. [S. l.]: Publicação independente, 2021.
- THOMAS, Chloë. **eCommerce Marketing: How to Get Traffic That BUYS to your Website**. [S. l.]: Publicação independente, 2019.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
14. Arquitetura de <i>Big Data</i> e Automação de Decisões	24h/a

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

COMPETÊNCIAS
- relacionar as necessidades de automação do negócio de uma empresa aos seus requisitos de soluções tecnológicas ligadas a dados; - propor soluções de modelos e processos (<i>pipelines</i>) de dados em ambiente tecnológico escalonável tanto operacionalmente quanto em custo; - avaliar novas ferramentas e conceitos tecnológicos quanto à utilidade ao negócio e à viabilidade técnica; - interpretar como a automação de decisão e as soluções tecnológicas relacionadas podem impactar o valor de negócio e da empresa; - validar arquiteturas de automação de decisão em geral e de <i>big data</i> em particular.

EMENTA
Fundamentos de arquitetura de dados. Computação distribuída: <i>big data</i> , <i>cloud computing</i> , <i>streaming</i> . Arquitetura de dados em <i>big data</i> . Automação de decisões: impactos no negócio.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
relacionar as necessidades de automação do negócio de uma empresa aos seus requisitos de soluções tecnológicas ligadas a dados.	- fundamentos de arquitetura de dados; - computação distribuída: <i>big data</i>, <i>cloud computing</i> e <i>streaming</i>; - arquitetura de dados em <i>big data</i>; - automação de decisões: impactos no negócio.
propor soluções de modelos e processos (<i>pipelines</i>) de dados em ambiente tecnológico escalonável tanto operacionalmente quanto em custo.	- fundamentos de arquitetura de dados; - computação distribuída: <i>big data</i>, <i>cloud computing</i> e <i>streaming</i>; - arquitetura de dados em <i>big data</i>; - automação de decisões: impactos no negócio.
avaliar novas ferramentas e conceitos tecnológicos quanto à utilidade ao negócio e à viabilidade técnica.	- fundamentos de arquitetura de dados; - computação distribuída: <i>big data</i>, <i>cloud computing</i> e <i>streaming</i>; - arquitetura de dados em <i>big data</i>.

interpretar como a automação de decisão e as soluções tecnológicas relacionadas podem impactar o valor de negócio e da empresa.	automação de decisões: impactos no negócio.
validar arquiteturas de automação de decisão em geral e de <i>big data</i> em particular.	- fundamentos de arquitetura de dados; - computação distribuída: <i>big data</i>, <i>cloud computing</i> e <i>streaming</i>; - arquitetura de dados em <i>big data</i>.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO

TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Fundamentos de arquitetura de dados - Classes e modelos de dados - Ambientes transacionais e analíticos - Arquiteturas para infraestrutura <i>on-premises</i> e para dados estruturados	- reconhecer as classes e os modelos de dados mais comuns; - compreender as arquiteturas de dados, sobretudo as mais simples e tradicionais (<i>on-premises</i> para dados estruturados).
2. Computação distribuída: <i>big data</i>, <i>cloud computing</i> e <i>streaming</i> <i>Big data</i> <i>Cloud computing</i> <i>Streaming</i> de dados - Orquestração - Distribuições tecnológicas	- compreender o funcionamento de computação distribuída e as suas necessidades e aplicações; - identificar ferramentas de <i>big data</i>; - compreender o papel que <i>cloud computing</i> pode desempenhar; - descrever as funcionalidades de <i>streaming</i> de dados; - identificar as ferramentas de <i>streaming</i> de dados.
3. Arquitetura de dados em <i>big data</i> - Teorema CAP - Arquitetura Lambda <i>versus</i> Arquitetura Kappa <i>Design</i> de arquitetura de solução em dados	propor arquiteturas de <i>big data</i> para automação do processo decisório e produtivo da empresa.
4. Automação de decisões: impactos no negócio - Rapidez e precisão de decisão - Escalabilidade e flexibilidade de tecnologia e custos - Independência de pessoas-chave <i>Valuation</i> do negócio	- identificar os <i>drivers</i> de impacto de tecnologia nos negócios atuais; - criar linhas de justificativas de projetos em tecnologia.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- KREPS, Jay. **Questioning the Lambda Architecture**. [S. l.]: O'Reilly, 2014. Disponível em: <https://www.oreilly.com/radar/questioning-the-lambda-architecture/>. Acesso em: 29 nov. 2025.
- PEREIRA, Mariana Araújo; NEUMANN, Fabiano Berlinck; MILANI, Alessandra Maciel Paz; BRANDÃO, Daniel dos Santos; NETO, Roque Maitino. **Framework de Big Data**. [S. l.]: Soluções Educacionais Integradas, 2019 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- SANTOS, Roger Robson dos; BORDIN, Maycon Viana; NUNES, Sérgio Eduardo; RODRIGUES, Thiago Nascimento; MARQUE, Laerte de; SILVA, Fernanda Rosa da. **Fundamentos de Big Data**. [S. l.]: Soluções Educacionais Integradas, 2021 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- INMON, William; LINSTEDT, Daniel; LEVINS, Mary. **Data Architecture: a primer for the data scientist**. 2 ed. [S. l.]: Elsevier, 2019.
- KRETZ, Andreas. **The Data Engineering Cookbook**. Versão 2.1, [S. l.], 2019. Disponível em: <https://cookbook.learndataengineering.com/> Acesso em: 29 nov. 2025.
- KUNIGK, Jan; BUSS, Ian; WILKINSON, Paul; GEORGE, Lars. **Architecting Modern Data Platforms: a guide to enterprise hadoop at scale**. [S. l.]: O'Reilly, 2019.
- MALASKA, Ted; SEIDMAN, Jonathan. **Foundations for Architecting Data Solutions: Managing Successful Data Projects**. [S. l.]: O'Reilly, 2018.
- MARZ, Nathan; WARREN, James. **Big Data: principles and best practices of scalable realtime data systems**. [S. l.]: Manning Publications, 2015.
- STRENGTHOLT, Pietheine. **Data Management at Scale: Best Practices for Enterprise Architecture**. [S. l.]: O'Reilly, 2020.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
15. Técnicas e Ferramentas de Inteligência Artificial	24h/a

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

COMPETÊNCIAS
- propor oportunidades de aplicação de IA mediante leitura de contexto de negócio em vários setores e áreas de conhecimento; - aplicar técnicas e ferramentas de aprendizado de máquina aos seus respectivos problemas característicos; - aplicar técnicas e ferramentas de IA alternativas ao aprendizado de máquina aos seus respectivos problemas característicos; - avaliar potenciais de exploração técnica e comercial de IA bem como os riscos e regulações envolvidos.

EMENTA
Aplicações de IA. Técnicas de aprendizado de máquina. Técnicas alternativas de IA. IA: visão de futuro e aspectos jurídicos e regulatórios.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
propor oportunidades de aplicação de IA mediante leitura de contexto de negócio em vários setores e áreas de conhecimento.	aplicações de IA.
aplicar técnicas e ferramentas de aprendizado de máquina aos seus respectivos problemas característicos.	técnicas de aprendizado de máquina.
aplicar técnicas e ferramentas de IA alternativas ao aprendizado de máquina aos seus respectivos problemas característicos.	técnicas alternativas de IA.
avaliar potenciais de exploração técnica e comercial de IA bem como os riscos e as regulações envolvidos.	IA: visão de futuro e aspectos jurídicos e regulatórios.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Aplicações de IA Exemplos por área de <i>expertise</i> e setor: indústria, operações, finanças, marketing, varejo, agropecuária, transportes, medicina, entre outros	- identificar as principais frentes de aplicação de IA; - compreender como a IA está mudando cada área de <i>expertise</i> e setor; - capturar as potencialidades e riscos da aplicação de IA em cada área de <i>expertise</i> e setor.
2. Técnicas de aprendizado de máquina - Tipos, fundamentos, exemplos de desenvolvimento, roteiros de estudo - Ecosistemas de desenvolvimento	- reconhecer todas as classes de técnicas de aprendizado de máquina bem como a essência de funcionamento; - identificar as aplicações das principais técnicas de aprendizado de máquina; - conhecer os principais ecossistemas de desenvolvimento de aprendizado de máquina.
3. Técnicas alternativas de IA - Tipos, fundamentos, exemplos de desenvolvimento, roteiros de estudo - Ecosistemas de desenvolvimento.	- reconhecer todas as classes de técnicas de IA alternativas às de aprendizado de máquina e essência de funcionamento; - identificar as aplicações das principais técnicas de IA alternativas às de aprendizado de máquina; - conhecer os principais ecossistemas de desenvolvimento das técnicas alternativas às de aprendizado de máquina.
4. IA: visão de futuro e aspectos jurídicos e regulatórios	- descrever as potencialidades e os riscos de IA; - compreender o estado atual e os cenários futuros de aspectos jurídicos e regulatórios envolvendo IA.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- COLIN, Emerson C. **Pesquisa Operacional**: 170 aplicações em estratégia, finanças, logística, produção, marketing e vendas. [S. /]: Atlas, 2017 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- LENZ, Maikon Lucian; NEUMANN, Fabiano Berlinck; SANTARELLI, Rodrigo; SALVADOR, Douglas. **Fundamentos de aprendizagem de máquina**. [S. /]: Soluções Educacionais Integradas, 2020 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS).
- VILENKY, Renata. **Inteligência artificial**: uma oportunidade para você empreender. [S. /]: Expressa, 2021 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- FRÖHLICH, Afonso Vinicio Kirschner; ENGELMANN, Wilson. **Inteligência Artificial e Decisão Judicial**: diálogo entre benefícios e riscos. [S. /]: Appris Editora, 2021.
- PROVOST, Foster; FAWCETT, Tom. **Data Science para Negócios**: o que você precisa saber sobre mineração de dados e pensamento analítico de dados. [S. /]: Alta Books, 2016.
- RUSSELL, Stuart; NORVIG, Peter. **Artificial Intelligence**: a modern approach. [S. /]: Pearson, 2020.
- TAULLI, Tom. **Introdução à Inteligência Artificial**: Uma Abordagem Não-Técnica. [S. /]: Novatec Editora, 2020.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
16. Tecnologias Emergentes	24h/a

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

COMPETÊNCIAS
- avaliar riscos e potenciais técnicos da <i>blockchain</i> para as suas mais diversas aplicações; - avaliar riscos e potenciais técnicos da Computação Quântica para as suas mais diversas aplicações; - estabelecer arquiteturas e negócios que considerem potencialmente <i>internet of everything</i> (IoE), <i>knowledge graphs</i>, <i>web</i> semântica e metaversos; - propor soluções de negócios de alta complexidade que integrem diversos ecossistemas e que contenham potencialmente <i>blockchain</i>, computação quântica e <i>web 3.0</i>.

EMENTA
<i>Blockchain</i> . Computação Quântica. <i>Web 3.0</i> . Exercício de futurologia: <i>blockchain</i> + computação quântica + <i>web 3.0</i> .

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
avaliar riscos e potenciais técnicos da <i>blockchain</i> para as suas mais diversas aplicações.	<i>blockchain</i>.
avaliar riscos e potenciais técnicos da Computação Quântica para as suas mais diversas aplicações.	Computação Quântica.
estabelecer arquiteturas e negócios que considerem potencialmente <i>internet of everything</i> (IoE), <i>knowledge graphs</i>, <i>web</i> semântica e metaversos.	<i>web 3.0</i>.
propor soluções de negócios de alta complexidade que integrem diversos ecossistemas e que contenham potencialmente <i>blockchain</i>, computação quântica e <i>web 3.0</i>.	exercício de futurologia: <i>blockchain</i> + computação quântica + <i>web 3.0</i>.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Blockchain - Fundamentos arquiteturais - Aplicações: riscos e potenciais técnicos	- compreender o funcionamento de <i>blockchain</i>; - capturar os riscos e potenciais de <i>blockchain</i> do ponto de vista técnico; - avaliar projetos que usem <i>blockchain</i> do ponto de vista da viabilidade técnica.
2. Computação Quântica - Fundamentos e arquiteturas - Computação Quântica <i>versus</i> Computação Tradicional - Implicações: riscos e potenciais	- compreender a essência do funcionamento da Computação Quântica; - descrever o estado atual dos principais projetos de Computação Quântica; - diferenciar Computação Quântica e Computação Tradicional quanto à técnica e aplicação; - listar os riscos e potenciais de Computação Quântica.
3. Web 3.0 <i>Internet of everything</i> (IoE) e aplicações <i>Web Semântica</i>, <i>knowledge graph</i> e aplicações - Realidade virtual (RV) e realidade aumentada (RA) - Metaversos	- explorar as possibilidades de IoE e as suas aplicações; - descrever como a <i>web</i> semântica e o <i>knowledge graphs</i> estão sendo usados para organizar o conhecimento e torná-lo contextual; - compreender o papel de RV, RA em metaversos; - descrever como IoE, <i>web</i> semântica, <i>knowledge graphs</i>, RV, RA e metaversos se conectam.
4. Exercício de futurologia: blockchain + Computação Quântica + web 3.0 - Integração de ecossistemas - Especulações sobre implicações, riscos e potencialidades	- agregar <i>blockchain</i> e Computação Quântica aos cenários de <i>web</i> 3.0; - descrever como ocorrem a integração tecnológica e de valor entre as tecnologias envolvidas; - compreender as implicações, os riscos e as potencialidades da <i>web</i> 3.0.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- FALBRIARD, Claude; BROSSO, Ines. **Computação Quântica**: a realidade de uma nova era. [S. l.]: Alta Books, 2020 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- NASCIMENTO, Leonardo Brendo Gomes; MIRA, José Eugênio de; BISON, Thaís; RODRIGUES, Thiago Nascimento. **Criptomoedas e Blockchain**. [S. l.]: Soluções Educacionais Integradas, 2021 (Disponível em Minha Biblioteca, acessível a partir do ECLASS FGV).
- RENÉ, Gabriel; MAPES, Dan. **The Spatial Web**: how web 3.0 will connect humans, machines, and ai to transform the world. [S. l.]: Publicação independente, 2019.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- HIDARY, Jack D. **Quantum Computing**: an applied approach. [S. l.]: Springer, 2019.
- KEJRIWAL, Mayank; KNOBLOCK, Craig A.; SZEKELY, Pedro. **Knowledge Graphs**: fundamentals, techniques, and applications. [S. l.]: MIT Press, 2021.
- LANTZ, Lorne; CAWREY, Daniel. **Mastering Blockchain**: unlocking the power of cryptocurrencies, smart contracts, and decentralized applications. [S. l.]: O'Reilly, 2020.
- THE OPEN UNIVERSITY. **Internet of Everything**. [S. l.]: The Open University, 2018.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
17. Gestão de Projetos de Transformação Digital	24h/a

ÁREA	SUBÁREA
Tecnologia e Ciência de Dados	Gestão da Tecnologia da Informação

COMPETÊNCIAS
▪ identificar os principais aspectos e desafios relacionados aos projetos de inovação digital; ▪ definir as condições e os requisitos necessários para que um projeto de transformação digital não seja apenas um redesenho superficial de processos ou produtos, mas sim um vetor de reinvenção e reposicionamento empresarial; ▪ desenvolver abordagens rigorosas e suficientemente pragmáticas para que o gerenciamento de projeto seja previsível, controlável e eficaz.

EMENTA
Gênese das iniciativas de transformação digital. Estrutura, finalidade e produtos das fases dos projetos de transformação digital. Papéis, competências e habilidades dos profissionais envolvidos. Abordagens para o gerenciamento e a condução dos projetos de transformação digital.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
▪ identificar os principais aspectos e desafios relacionados aos projetos de inovação digital.	▪ gênese das iniciativas de transformação digital; ▪ papéis, competências e habilidades dos profissionais envolvidos.
▪ definir as condições e os requisitos necessários para que um projeto de transformação digital não seja apenas um redesenho superficial de processos ou produtos, mas sim um vetor de reinvenção e reposicionamento empresarial.	▪ estrutura, finalidade e produtos das fases dos projetos de transformação digital; ▪ papéis, competências e habilidades dos profissionais envolvidos.
▪ desenvolver abordagens rigorosas e suficientemente pragmáticas para que o gerenciamento de projeto seja previsível, controlável e eficaz.	▪ estrutura, finalidade e produtos das fases dos projetos de transformação digital; ▪ abordagens para gerenciamento e condução dos projetos de transformação digital.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Gênese das iniciativas de transformação digital	- definir as características dos projetos de transformação digital em contraste com as exigências e os fatores típicos de projetos convencionais; - identificar as diferenças cruciais entre “gestão de produto” e “gestão de projeto”.
2. Estrutura, finalidade e produtos das fases dos projetos de transformação digital	- identificar os objetivos, as restrições e os componentes relacionados às diferentes fases do projeto; - identificar os riscos e dramas associados ao chamado “<i>eternal MVP mode</i>”.
3. Papéis, competências e habilidades dos profissionais envolvidos	- definir os papéis e as responsabilidades dos diversos <i>stakeholders</i> envolvidos no projeto; - identificar as expectativas dos <i>stakeholders</i>; - equilibrar as diferentes visões e métricas oriundas dos <i>stakeholders</i> de forma a minimizar os conflitos na condução do projeto; - avaliar as possibilidades de sucesso de diferentes padrões e composições de equipe.
4. Abordagens para o gerenciamento e a condução dos projetos analíticos	- estabelecer um roteiro de execução sob a ótica da comunicação transparente e eficaz; - examinar as possíveis estratégias para desenvolvimento do projeto; - investigar os possíveis riscos decorrentes e delinear estratégias para evitar, reduzir ou mitigá-los

BIBLIOGRAFIA BÁSICA
- BYERS, Thomas; DORF, Richard. Technology ventures: from idea to enterprise. [S. l.]: McGraw Hill, 2018 (Disponível no Repositório Digital FGV, acessível a partir do ECLASS FGV). - FELD, Brad; COHEN, David G. Do More Faster: techstars lessons to accelerate your startup. [S. l.]: Wiley, 2019 (Disponível no Repositório Digital FGV, acessível a partir do ECLASS FGV).

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- MURPHY, Billy; BURGSTONE, Jon. **Breakthrough Entrepreneurship**. [S. /]: Farallon Publishing, 2012.
- WASSERMAN, Noam. **The Founder's Dilemmas**: anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup. [S. /]: The Kauffman Foundation, 2013.

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
18. Técnicas e Tecnologias para Curadoria de Conteúdo	24h/a

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

COMPETÊNCIAS
- propor soluções de gestão de conhecimento e as suas aplicações em contexto empresarial; - avaliar proposições de implementações técnicas computacionais; - desenhar e implantar processos corporativos de gestão de conhecimento.

EMENTA
Biblioteconomia. Ontologias e <i>web</i> semântica. <i>Knowledge graphs</i> e NLP. Gestão de conhecimento nas empresas.

RELAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM A EMENTA	
COMPETÊNCIA	EMENTA
propor soluções de gestão de conhecimento e suas aplicações em contexto empresarial	- biblioteconomia; - ontologias e <i>web</i> semântica, <i>knowledge graphs</i> e NLP; - gestão de conhecimento nas empresas.
avaliar proposições de implementações técnicas computacionais.	- biblioteconomia. - ontologias e <i>web</i> semântica; <i>knowledge graphs</i> e NLP.
desenhar e implantar processos corporativos de gestão de conhecimento.	gestão de conhecimento nas empresas.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO MÍNIMO	
TÓPICOS DE CONTEÚDO	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM
1. Biblioteconomia - Taxonomia - Relação com teoria da informação	- identificar técnicas clássicas de organização da informação; - compreender a utilidade dos <i>drivers</i> e das métricas para organização de informação.
2. Ontologias e <i>web</i> semântica - Ontologias <i>Web</i> semântica	compreender técnicas de captura e organização automática de conhecimento, fazendo uso de relações semânticas.

3. Knowledge graphs e NLP (natural language processing) ▪ Frameworks e representações de NLP ▪ Knowledge graphs: representações computacionais ▪ Aplicações com chatbots ▪ Aplicações em EdTechs	▪ compreender os fundamentos de representações modernas para NLP; ▪ identificar as técnicas e tecnologias para construção de knowledge graphs; ▪ listar os mecanismos de consulta em knowledge graphs; ▪ compreender as aplicações de knowledge graphs em negócios.
4. Gestão de conhecimento nas empresas ▪ Implantação ▪ Processos ▪ Aplicações (wikis e outros)	▪ descrever os processos de gestão de conhecimento em empresas; ▪ traçar um framework de implantação de processos corporativos de gestão de conhecimento; ▪ identificar aplicações de gestão de conhecimento em ambientes corporativos (técnicas e ferramentas).

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- SHEKAR, Santhosh. **Design Knowledge Management System: a practical guide for implementing ISO 30401 KMS Standard.** [S. l.]: Publicação Independente, 2021 (Disponível no Repositório Digital FGV, acessível a partir do ECLASS FGV).
- VIEIRA, Ronaldo da Mota. **Introdução à Teoria Geral da Biblioteconomia.** [S. l.]: Editora Interciência, 2014.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- CHEIN, Michel; MUGNIER, Marie-Laure. **Graph-based Knowledge Representation: Computational Foundations of Conceptual Graphs.** [S. l.]: Springer, 2009.
- DURST, Susanne; TEMEL, Serdal; FERENHOF, Helio Aisenberg. **Open Innovation and Knowledge Management in Small and Medium Enterprises.** [S. l.]: World Scientific, 2018.
- MAJUMDER, Soumi; DEY, Nilanjan. **AI-empowered Knowledge Management.** [S. l.]: Springer, 2022.