

FIAP

# PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO

MBA ONLINE EM BUSINESS STRATEGY &  
TRANSFORMATION

# SUMÁRIO

ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA	3
PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO: ASPECTOS GERAIS	3
OBJETIVOS DO CURSO	5
TESE DE TRANSFORMAÇÃO DO CURSO	5
PERFIL DO EGRESSO	7
MERCADO DE TRABALHO	7
METODOLOGIAS INOVADORAS	8
CONEXÃO ENTRE OS MÓDULOS E DISCIPLINAS	13
COMPETÊNCIAS E FERRAMENTAS	16
MATRIZ CURRICULAR	18
EMENTAS E BIBLIOGRAFIAS	19
DESIGN EXPERIENCE FIAP	31
PROCESSO DE AVALIAÇÃO	33
PROJETO INTEGRADOR – STARTUP ONE MBA FIAP ON	35

# ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA

## Projeto Pedagógico do Curso: Aspectos Gerais

### Contexto educacional

O **Centro Universitário FIAP** é uma Instituição de Ensino Superior com atuação principal nos eixos de tecnologia, gestão e inovação. Inserido fisicamente na região com maior densidade tecno-econômica do país, a Região Metropolitana de São Paulo tem mais de 22 milhões de habitantes<sup>1</sup>, e possui relevância e liderança nacional no desenvolvimento da economia nacional.

A Região concentra a maioria das sedes de empresas brasileiras dos mais importantes complexos industriais, comerciais e financeiros, o que cria também grande demanda por profissionais qualificados nas principais áreas de competências e habilidades da Nova Economia.

Neste ambiente, as exigências e possibilidades do mundo digital estão desafiando organizações de todos os setores. Criar estratégias que promovam transformação se tornou mais importante do que nunca.

Os modelos tradicionais de administração de empresas pedem a gestão constante do caos nesse contexto de fragilidade dos negócios. Passa a ser vital entender a nova dinâmica organizacional e o potencial da tecnologia para levar processos e produtos ao ambiente digital, considerando o propósito das organizações e valorizando as pessoas responsáveis por promover essa transformação.

Assim, a busca por gestores que tomem consciência desse fenômeno e se apropriem dele está gerando uma crescente demanda por uma nova geração de líderes.

Mais do que nunca, a pauta da transformação digital está na agenda dos líderes empresariais e traz a demanda por uma nova geração de

---

<sup>1</sup> IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estimativa da População 2021**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

profissionais que construam negócios e carreiras à prova de futuro, com pensamento estratégico, inovação, *mindset* ágil e protagonismo.

Em todos esses casos, o MBA ON em Business Strategy & Transformation assume um papel central e de destaque ao preparar profissionais para enfrentar os desafios do mundo digital, criando estratégias de negócios que promovam transformação nas organizações.

### **Cenário Futuro**

Para lidar com a transformação das organizações e acompanhar as mudanças do ambiente de negócios nos próximos 10 anos, possuir tecnologias adequadas é importante, mas não o suficiente. É preciso estar apto a planejar e traçar estratégias e liderar sua rápida execução neste contexto de caos e fragilidade dos negócios. É fundamental estar preparado para enfrentar os desafios do mundo digital, criando estratégias de negócios que promovam transformação nas organizações.

As tecnologias emergentes, como Blockchain, Inteligência Artificial e Internet das Coisas, estão mudando a dinâmica do ambiente competitivo em todas as indústrias. Nesse contexto, se as organizações não conseguirem se transformar e utilizar a tecnologia de forma diferente, se não se reinventarem ou implementarem processos de mudança de forma que se tornem mais ágeis e consigam inovar a um ritmo mais rápido, correm o risco de serem colocadas fora do mercado por concorrentes que já fizeram esse caminho, além de novos entrantes.

Profissionais que não se prepararem para os desafios e oportunidades desta transformação podem, em um futuro próximo, não serem mais relevantes.

As pessoas e as organizações são desafiadas a se reinventarem diariamente. Cada vez mais, devem compreender a influência das práticas ESG - Environmental, Social & Governance nos negócios e os novos paradigmas da horizontalização, experimentação, intraempreendedorismo, diversidade, autonomia e empoderamento dos clientes. Uma revolução dentro da revolução, em que os líderes criam negócios e inspiram carreiras à prova de futuro.

## Objetivos do Curso

### Objetivo geral:

Formar profissionais para enfrentar os desafios do mundo digital, criando estratégias de negócios que promovam transformação nas organizações. Além disso, prepará-los para a nova dinâmica dos negócios e o potencial da tecnologia para tornar digitais processos e produtos, sem deixar de lado o propósito da organização e as pessoas responsáveis por promover essa transformação, entregando produtos e serviços de excelência a um mercado cada vez mais competitivo.

### Objetivos Específicos:

Preparar os alunos para:

- Contribuir ativamente/liderar a transformação digital da organização em que trabalha de forma sustentável.
- Ser capaz de desenvolver novas estratégias, transformar modelos de negócios e adaptar estruturas e processos organizacionais para aproveitar as oportunidades e reduzir as ameaças digitais.
- Utilizar as tecnologias emergentes para viabilizar modelos de negócios digitais, considerando ética e *compliance* aplicados à transformação digital.
- Gerir a organização de forma a gerar novos valores para as pessoas envolvidas: clientes, colaboradores e sociedade.
- Implementar os motores de inovação e transformação da organização por meio da mudança de cultura.

## Tese de Transformação do Curso

A jornada de transformação que o curso se propõe a produzir enseja a formação de gestores que, além de apoiar a transformação digital das organizações, podem promover a concepção de negócios nativos digitais. Mais do que líderes, esses gestores serão influenciadores capazes de não apenas participar da criação de *startups* como também protagonizar a estruturação de novos negócios digitais.

Na trilha da renovação, a tese de uma gestão aplicada estimula o compartilhamento da experiência profissional de alunos e professores por meio da apresentação de *cases* de mercado, da aplicação dos conceitos expostos nas aulas e em dinâmicas de grupo e do emprego de metodologias de vanguarda como o *Experience Based Learning* e o *Project Base Learning*, abordadas na sequência.

- Experience Based Learning

O processo de aprendizado baseado em experiência é mais especificamente definido como um aprendizado por meio da reflexão sobre o fazer. O aprendizado prático pode ser uma forma de aprendizagem experimental, mas não envolve necessariamente a reflexão dos alunos sobre seu produto. É distinto, portanto, da aprendizagem mecânica ou didática, na qual o aluno desempenha um papel comparativamente passivo. Esse processo está relacionado a, mas não é sinônimo de, outras formas de aprendizagens ativas, como aprendizado de ação, aprendizado de aventura, aprendizado de livre escolha, aprendizado cooperativo, aprendizado de serviço e aprendizado situado.

- Project Base Learning

Na aprendizagem baseada em projetos, os estudantes iniciam suas atividades partindo de um problema ou questão desafiadora. Para buscar a solução da questão inicial, eles integram várias áreas do conhecimento de

forma articulada e interdisciplinar. A solução do desafio deve ser apresentada em forma de um produto ou artefato final.<sup>2</sup>

## Perfil do Egresso

O egresso estará preparado para atuar profissionalmente em uma nova era gerencial, associada à inserção de tecnologias disruptivas no mercado. Esses líderes terão um campo de atuação em expansão devido ao surgimento de serviços e processos cada vez mais especializados, da aceleração de *startups* à reinvenção das grandes corporações.

Este profissional, altamente qualificado com o conhecimento das mais atuais práticas e ferramentas de transformação digital e da criação de negócios e produtos digitais, consegue compreender e desenvolver estratégias digitais para negócios tradicionais e também para empresas nativas digitais.

Ele é capaz de propor novas ferramentas e modelos de trabalho para áreas de negócios e operações de empresas, criando planos de transformação que incluem definição de estratégias, novos modelos de governança e novas práticas de aprendizado cultural e organizacional, mas também consegue compreender a conexão do negócio atual com soluções tecnológicas emergentes que possibilitem o ganho de escala ou de produtividade das diversas áreas de negócios de uma empresa.

## Mercado de Trabalho

O ambiente de rápidas mudanças e de disrupção e transformação precisa de líderes de negócios capazes de gerar *insights*, desenvolver estratégias relacionadas ao novo contexto de aceleração digital e as executar.

Este novo contexto de negócios fez surgir uma série de atividades sofisticadas, altamente dependentes de informações assertivas, soluções

---

<sup>2</sup> DAROS, T. **Glossário**: as metodologias inovadoras para a educação superior. 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/2ReDjL0>>. Acesso em: 28 jul. 2022.

inovadoras e, principalmente, de gestores preparados para empreenderem as melhores estratégias para as organizações.

O mercado de trabalho sofre os impactos da rápida mudança do modelo de negócios das empresas com a extinção de inúmeras funções e criação de outras, além de novos ambientes, como o metaverso, por exemplo, e do impacto das tecnologias emergentes, inclusive no contexto das cidades inteligentes. E, não bastassem as pressões crescentes as quais as empresas estão submetidas para operarem satisfatoriamente na nova economia, a abrupta aceleração da transformação digital do mercado exige, como nunca, uma visão clara de líderes qualificados, comprometidos com bons resultados e aptos a inovar.

Assim, esse MBA atende de maneira eficaz às demandas desse novo mercado de trabalho e suas organizações, formando líderes e aceleradores digitais aptos a compreender os princípios da pós-modernidade, capazes de apoiar o processo de migração das organizações para esse novo mundo e assumir um papel de destaque.

## Metodologias Inovadoras

Todos os cursos do MBA On são entregues por meio de uma jornada composta por cinco fases.

A concepção da jornada é inspirada em PBL (Project based learning), que é uma metodologia ativa em que problemas reais são a base do processo de aprendizagem; por isso a composição das fases nasce da junção de disciplinas da grade curricular do curso que demonstram sinergia entre si, proporcionando ao nosso aluno a aplicação direta dos conteúdos apresentados. Cada fase reúne arcabouço teórico e um conjunto de ferramentas para resolução de problemas que são/serão vivenciados pelos nossos alunos em sua vida profissional real, equilibrando *soft* e *hard skills* necessárias para formar líderes protagonistas do futuro.

Os conteúdos entregues via plataforma são criados exclusivamente para os alunos do MBA On e, para que atendam todos os requisitos necessários



(atualização, informação relevante de mercado, base teórica consistente e uso de linguagem e forma amigáveis), um time de especialistas participa desde a concepção da ideia até a revisão final.

- Coordenador de curso – identificação da necessidade do conteúdo, definição da ementa e busca de profissionais no mercado.
- Conteudista – responsável pela escrita dos materiais equilibrando base teórica sólida e *cases* de mercado.
- Professores especialistas – gravação de vídeos em formatos que variam de acordo com o perfil de consumo da persona do curso: vídeo aula, *podcast*, *talks* (TED), painéis de discussão etc.
- Profissionais de mercado – gravação de vídeos com a visão das empresas em formatos de *cases*.

Todo projeto de criação de conteúdo é acompanhado e validado pelo coordenador de curso, que conta com o apoio do time de professores (mentores) de cada curso. Por isso, é tão importante que além de formação acadêmica, nosso time acadêmico tenha experiência de mercado também.

A partir do desenho da persona do curso, e da geração de indicadores que monitoram os acessos aos mais variados formatos de conteúdo, conseguimos desenhar uma experiência de consumo personalizada para cada um de nossos MBAs ON - no momento da produção do conteúdo. Atualmente contamos com quatro formatos que podem ser combinados entre si: HTML, vídeo, áudio e PDF.

Os quatro formatos se complementam e trazem ênfases diversificadas. Para os cursos com maior enfoque em *business*, temos aulas com aplicações práticas para formatação de modelos/estratégias de negócio e *cases* para fornecer *benchmarking* aos nossos alunos. A ideia é que eles aprendam com profissionais que já erraram e acertaram na prática e hoje são referências no mercado.

Já em nossos cursos técnicos, a ênfase está no *hands on*. Mostramos como fazer fazendo.

Os *podcasts* geralmente são utilizados para trazer informações relevantes do mercado, discutindo boas práticas e experiência de carreira.

Para os alunos que ainda preferem estudar de maneira mais tradicional, temos também o formato PDF, que organiza o conteúdo através de textos e imagens, formando uma apostila que pode ser baixada e acessada *off-line*.

Existem ainda cursos em que percebemos uma maior apreciação dos alunos, por exemplo, por vídeos em detrimento da leitura de textos; nesses casos, o número de páginas diminui e o total de horas de vídeo aumentam.

Hoje, além de todo o conteúdo digital, entregamos aproximadamente 80 horas de aulas ao vivo nas 5 fases e no Startup One.

As aulas apresentam formatos diferentes que vão desde aulas de experimentação focadas em *hands on*, dinâmicas, aplicação de conteúdos e bate-papos com profissionais de mercado até mentorias com especialistas das empresas parceiras. Todas as aulas são gravadas e disponibilizadas na plataforma para consumo, caso o aluno não tenha conseguido participar ao vivo.

O *Solution Sprint* é adotado nas fases 1 a 4 dos cursos como forma de avaliação e experimentação de conteúdo. Nesse formato, convidamos uma empresa parceira para trazer uma dor que será a base do desafio entregue ao aluno, a fim de que ele, explorando o conteúdo da fase, crie soluções. Durante o processo de criação de soluções, os alunos recebem mentoria das empresas nas aulas ao vivo agendadas e a validação dessa solução com visão de mercado é realizada pelas empresas por meio de *itches* ou teste de entregáveis, no caso dos cursos mais técnicos (validação técnica de aplicações, modelos analíticos, *microserviços*, *cloud*, etc.).

Por meio dessa metodologia, a retenção e a aplicação de conceitos por parte do aluno são avaliadas por nosso time acadêmico e a validação das soluções pelo mercado é fornecida por nossos parceiros em forma de *feedback* ao vivo, proporcionando ao aluno a experiência e a segurança necessárias para que ele realmente replique as soluções em seu cotidiano profissional.

Na Fase 5 o aluno já possui conhecimento e maturidade suficientes para atuar em desafios mais complexos e é aí que entram os *Challenges*, que reúnem os conteúdos do curso todo.

Por serem mais complexos e exigirem uma dedicação maior do aluno, além de serem o fechamento da experiência do curso, as empresas parceiras e a FIAP oferecem premiação para os melhores projetos.

A escolha dos melhores projetos é realizada pelos parceiros e a avaliação acadêmica é realizada por nosso time. Assim, garantimos que nosso aluno foi munido de base teórica consistente e desenvolveu competências em resolução de problemas. Com isso, pretendemos que ele se torne um profissional capaz de analisar novos cenários e entregar soluções, sendo protagonista da sua carreira.

É importante ressaltar que, para o público do MBA, a avaliação precisa ser parte do processo de aprendizado para entregar conhecimento ao aluno, valorizando o tempo investido por ele na jornada do curso.

Dentro do portfólio do MBA ON temos cursos com públicos bem diferentes, que demandam não só formatos diferentes de conteúdo, mas também dinâmicas avaliativas e experiências customizadas.

Como variação dos *Challenges* de final de curso atualmente temos os *Hackathons*, os CTFs (*Capture de Flag* – uma competição de conhecimentos muito valorizada pelo mercado de *cyber security*) e os *Datathons*.

Durante todo o curso, nossos alunos contam com mentorias que podem ser agendadas sob demanda com nossos professores especialistas, além do contato direto via Slack com o time de professores e coordenador do curso, disponíveis sempre que precisarem.

Diante dos diversos formatos de conteúdo e interações que oferecemos nos MBAs ON, nosso aluno pode escolher a forma que mais se adequa ao seu perfil para se conectar com professores, colegas e profissionais de mercado, criando sua própria rotina de estudos, no seu ritmo e dentro das suas necessidades.

Várias são as ferramentas e metodologias inovadoras utilizadas na jornada de aprendizagem dos alunos do MBA ON em Gestão Estratégica de Negócios, alternadas entre as fases conforme a aplicabilidade e conveniência de sua utilização. As mais utilizadas são retratadas na sequência.

- **Design Thinking:** é uma metodologia que tem como intuito a identificação e a solução de problemas por meio de um pensamento visual. Ocorre por meio de um conjunto de estratégias combinadas para a identificação de fragilidades e melhorias de processos, ouvindo pessoas e inspirando-se na coletividade. É muito utilizada no meio acadêmico por ocorrer de maneira simples e ser muito eficaz na promoção da inovação e da criatividade.<sup>3</sup>
- **Estudo de Caso:** auxilia na compreensão de fenômenos individuais e processos organizacionais e políticos da sociedade. É um método qualitativo que serve para responder a questionamentos a respeito de fenômenos sobre os quais o pesquisador não tem muito controle e para entender os motivos que resultaram em determinada decisão.<sup>4</sup>
- **Storytelling:** é utilizado por roteiristas, autores e profissionais que, no dia a dia, apresentam suas ideias, projetos, produtos, serviços ou, até mesmo, para a conscientização sobre uma causa.
- **Gamificação:** a Gamificação é uma abordagem que utiliza técnicas e elementos de jogos para o engajamento de clientes e funcionários dentro das organizações. É indicado por institutos de pesquisa como uma das tendências de mercado para a gestão empresarial.
- **Simulação de gestão empresarial:** o exercício prático da gestão acontece por meio da plataforma de jogos de empresas, com simulação de estratégias e ações em todas as áreas da organização, da operação a *marketing* e finanças, com aplicação dos conhecimentos do curso, envolvendo aspectos de liderança, análise e tomada de decisão.

<sup>3</sup> DAROS, T. **Glossário:** as metodologias inovadoras para a educação superior. 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/2ReDjL0>>. Acesso em: 28 jul. 2022.

<sup>4</sup> OLIVEIRA, E. **Estudo de Caso.** Disponível em: <<https://www.infoescola.com/sociedade/estudo-de-caso/>>. Acesso em: 28 jul. 2022.

## Conexão entre os módulos e disciplinas

A conexão entre os conteúdos do curso é garantida pelo estabelecimento de *links* consistentes entre as disciplinas que compõem as fases, modelando o mapa conectivo do curso para que cada aluno possa usufruir de uma jornada efetiva de transformação.

As disciplinas estão agrupadas em cinco fases, seguindo as competências essenciais para o gestor do século XXI e para os agentes de transformação e aceleração digital de forma a garantir a conexão entre o programa do curso e as experiências, práticas e conteúdos abordados.

O foco da primeira fase é direcionado para o planejamento estratégico e gestão, considerando metodologias e ferramentas inovadoras e tradicionais no novo ambiente incerto, frágil e de caos em que temos organizações exponenciais. Já a segunda prioriza a liderança na transformação digital, a gestão da mudança e o *business agility*. A terceira fase aborda *digital marketing management* e *customer experience*; enquanto a quarta fase reflete sobre o *mindset* de inovação e as tecnologias emergentes. Por fim, a quinta fase aborda o contexto ESG, diversidade e inclusão e a gestão da excelência operacional. Desta forma é construído o *storyline* do curso, resultado da integração das propostas de aprendizagem desenvolvidas em cada uma das 18 disciplinas das 5 fases, apresentadas a seguir.

### Fase 1 – Strategic Thinking

**Strategic Planning & Management:** apresenta os fundamentos do Planejamento Estratégico e reflete sobre a Fragilidade do Planejamento Estratégico; analisa o Ambiente e a Criação de Valor; introduz o BSC e Mapas Estratégicos; aborda o Golden Circle e os OKRs; pondera sobre fragilidade, resiliência e antifragilidade de negócios; e traz o debate sobre a criação de valor e como prosperar no caos.

**Business Design Thinking:** ensina sobre Design como modo de pensar; aborda Problem Framing, Inspiração & Insights, prototipação rápida; apresenta o Design Sprint, além do Design de Serviços; apresenta o Design Estratégico: o design transformando a estratégia de negócios e o Design Organizacional.

**Exponential Businesses:** mostra o que são as organizações exponenciais; aborda a modelagem de negócios de alto impacto; traz a disrupção e capacidade de transformação de negócios; e reflete sobre Massive Transformative Purpose (MTP).

**Future thinking:** promove o *foresight* estratégico; ensina sobre Planejamento por Cenários; e reflete sobre o modelo de cocriação de futuros – STEEP analysis.

## Fase 2 – Change is the New Normal

**People: liderança na transformação digital:** entende a Digital Culture, o Mindset e *soft skills* para conduzir a transformação digital; reflete sobre o papel e atuação de aceleradores digitais e Self Organized Teams; mostra como lidar com o novo Digital Workplace e avança no Employee Experience & Engagement.

**Business Transformation Design & Management:** apresenta o Change Management; traz os desafios e soluções para a gestão da transformação; analisa os ambientes de experimentação e traz tecnologias sociais em ecossistemas de negócios.

**Agile Organizations:** ensina sobre Business Agility: *mindset*, estratégia, estrutura, processos e tecnologia; apresenta Métodos e Frameworks Ágeis: Scrum, Lean, Kanban, DevOps; traz Guilds, Chapters, Tribes and Squads; aborda MVP e *release planning*.

**Negotiation Strategies & Communication:** mostra como fazer a Gestão de Conflitos; traz a importância do Rapport e Empatia; ensina sobre Negociação Distributiva (Competitiva) e a Negociação Integrativa

(Colaborativa); mostra Deal Makers e Deal-Breakers; e reflete sobre Problem-Solver.

### **Fase 3 – Business Experience Design**

**Managing Business Experience:** entende as Personas: elementos, segmentação e *listening*; traz Definição, Proposição, Agregação e Co-criação de Valor de processos; mostra Conceitos e Práticas sobre Arquitetura de Processos; aborda Cadeias de Valor e Canvas.

**Digital Data Marketing:** aborda o Search Marketing; traz Plataformas e Ecossistemas Digitais; apresenta o Growth Hacking e Growth Marketing; reflete sobre as Martechs/Adtechs; mostra o Digital Branding e o Reputation Management.

**Digital Customer Experience:** apresenta o Design Human Centric Culture; aborda a jornada digital do cliente; mostra o Blue Print Service; traz *drivers* e agentes da jornada; aborda o UX e UI, além de Métricas de CX.

**Digital Products:** aborda lançamento, tração, retenção e escala; traz o Ciclo de Vida: *discovery* e *delivery*; mostra indicadores de sucesso de produtos digitais; reflete sobre o Omnichannel Commerce; promove o Upselling, Cross-selling; e traz o Analytical Product Development.

### **Fase 4 – Tech Disrupt & Innovation Mindset**

**Technology Disruption:** apresenta novas tendências tecnológicas; ensina como mapear e perceber novas tendências; traz os ciclos de desenvolvimento tecnológico e de inovação em empresas; aborda Cloud Services; apresenta Artificial Intelligence, Robotics Trends & Robotic Process Automation (RPA), Internet of Things (IoT) & Internet of Everything (IoE), Criptoativos, Blockchain & Smart Contracts e Metaverso.

**Data Literacy:** promove a Data Driven Culture; aborda Data Economy e Data Products; reflete sobre Data Governance – Privacy Strategy.

**Analytics & Decision Making:** ensina sobre Data Driven Decision; ensina sobre Business Analytics; traz Cognitive Solutions; traz Analytics tools.

**Innovation Management:** conceitua sobre Open/Closed Innovation; traz o Creative Thinking; apresenta Modelos de Fomento e Difusão da Inovação; reflete sobre Sensemaking; traz o Lean Innovation Management.

### **Fase 5 – Next Generation Business Management Tools**

**Diversidade e Inclusão nas empresas:** entende o ambiente organizacional e a diversidade; aborda Inclusão e Comunicação Inclusiva; reflete sobre o risco da homogeneidade em processos de inovação.

**Managing ESG:** apresenta Fundamentos de Environmental, Social & Governance; mostra o Papel da Governança Corporativa; reflete sobre Risk Management e Digital Compliance.

**Gestão da excelência operacional:** promove o RH Digital & HR Techs; apresenta o Supply Chain 4.0: A cadeia de suprimentos digital; ensina sobre Techquilibrium e a nova TI; traz Estratégia de Sourcing.

**Digital Finance:** ensina sobre Financial Planning; aborda Budget; apresenta CAPEX e OPEX; traz indicadores financeiros e tendências.

## **Competências e Ferramentas**

Dentre as principais competências e habilidades que o curso potencializa no profissional formado, destacam-se:

- Análise crítica do ambiente competitivo atual e futuro.
- Criação e implementação de estratégias e projetos multifuncionais, inclusive no ambiente da transformação digital.
- Desenvolvimento da capacidade de liderança para a criação de novas estruturas organizacionais.
- Construção das bases de uma cultura centrada no cliente.
- Domínio das tecnologias digitais emergentes.



- Novos conhecimentos sobre Gestão da Inovação, Gestão Financeira e Gestão de Operações.

Transformando tais competências e habilidades em *soft e hard skills*, desenvolvidas ou aperfeiçoadas, pode-se evidenciar:

**Soft skills:**

- Pensamento estratégico.
- Visão sistêmica e holística.
- Competência analítica e capacidade crítica.
- Aceleração da tomada de decisão.
- Mentalidade empreendedora.
- Criatividade.
- Empatia.
- Liderança.
- Protagonismo.
- Gestão de conflitos.
- Negociação, com construção de consenso.
- Cooperação, colaboração e poder de conexão.
- Integração, engajamento e trabalho em equipe.
- Comunicação assertiva.

**Hard skills:**

- Técnicas de Analytics e Business Intelligence.
- Instrumentos para pesquisa de mercado.
- Análise de ambiente econômico.
- Estudo e projeção de tendências.
- Análise de cenários e de futuro.
- Design Thinking.
- Visão orientada a *roadmap* de produto.
- Estruturas narrativas: *Storytelling* e *Pitch*.

- Análise de demonstrativos contábeis para avaliação de desempenho.
- Métodos e frameworks ágeis: *Scrum, Lean, Kanban*.

## Matriz Curricular

MATRIZ CURRICULAR	
Strategic Planning & Management	20
Business Design Thinking	16
Exponential Business	16
Future Thinking	16
People: Liderança na Transformação Digital	20
Business Transformation Design & Managemet	16
Agile Organizations	20
Negotiation Strategies & Communications	16
Managing Business Experience	16
Digital Data Marketing	16
Digital Customer Experience	16
Digital Products	16
Technology Disruption	16
Data Literacy	16
Analytics & Decison Making	16
Innovation Management	16
Diversidade e Inclusão nas Empresas	16
Managing ESG	20

Gestão da Excelência Operacional	16
Digital Finance	20
Empreendedorismo e Inovação	20
<b>CARGA HORÁRIA TOTAL DO CURSO</b>	<b>360h</b>

## Ementas e Bibliografias

Disciplina	Strategic Planning & Management
<b>Ementa</b>	
Planejamento Estratégico e Fragilidade do Planejamento Estratégico; Análise de ambiente e criação de valor; BSC e Mapas Estratégicos; Golden Circle e OKRs; Fragilidade, resiliência e antifragilidade de negócios; Criar valor e prosperar no caos.	
<b>Bibliografia Básica</b>	
AKTOUF, O. <b>A administração entre a tradição e a renovação</b> . São Paulo: Atlas, 1996.	
CARVAJAL JÚNIOR, C. J. et al. <b>Empreendedorismo, Tecnologia e Inovação</b> . São Paulo, Livrus, 2015.	
<b>Bibliografia Complementar</b>	
DRUCKER, P. F. <b>50 casos reais de administração</b> . São Paulo: Pioneira, 1998.	
FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. <b>Planejamento estratégico na prática</b> . 2. ed. 3. tiragem. São Paulo: Atlas, 1991.	
FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. J. <b>Administração de serviços: Operações, Estratégias e Tecnologia da Informação</b> . 4. ed. [s.l.]: Bookman, 2005.	
MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. <b>O processo da</b>	

**Estratégia.** 4. ed.: Porto Alegre: Bookman, 2006.

**Disciplina**      **Business Design Thinking**

**Ementa**

Design como modo de pensar; Problem framing, inspiração & insights, prototipação rápida; Design Sprint; Design de Serviços; Design Estratégico: o design transformando a estratégia de negócios; Design organizacional.

**Bibliografia Básica**

MELLO, C. M.; ALMEIDA NETO, J. R. M.; PETRILLO, R. P. **Para Compreender o Design Thinking.** Rio Janeiro: Editora Progresso, 2021.

REIS JR., D. R. **Criatividade nas Organizações.** Curitiba: Editora Intersaberes, 2021.

**Bibliografia Complementar**

**Disciplina**      **Exponential Businesses**

**Ementa**

Organizações exponenciais; Modelagem de negócios de alto impacto; Disrupção e capacidade de transformação de negócios; Massive Transformative Purpose (MTP).

**Bibliografia Básica**

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E.; MCDONALD, R. **What is Disruptive Innovation?** 2015. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>>. Acesso em: 27 jul. 2022.

VINGE, V. The Coming Technological Singularity: How to Survive in the Post-Human Era. In: **VISION-21 Symposium** – Interdisciplinary Science and

Engineering in the era of Cyberspace. p. 11-22. 1993. Disponível em: <<https://ntrs.nasa.gov/archive/nasa/casi.ntrs.nasa.gov/19940022856.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2022.

### Bibliografia Complementar

DRUCKER, PETER F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1996.

#### Disciplina

**Future thinking**

#### Ementa

Foresight estratégico; Planejamento por cenários; Co-criação de futuros – STEEP analysis.

### Bibliografia Básica

FERREIRA, P. C. **Planejamento Estratégico**. Curitiba: Contentus, 2020.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da Estratégia**. 4.ed.: Porto Alegre: Bookman, 2006.

### Bibliografia Complementar

KAHNEY, L.; LYRA, M. H. COSTA, C. I. da. **A cabeça de Steve Jobs**. Rio de Janeiro: Agir, 2009.

#### Disciplina

**People: liderança na transformação digital**

#### Ementa

Digital Culture; Mindset e soft skills para conduzir a transformação digital; Aceleradores digitais; Self Organized Teams; Digital Workplace; Employee Experience & Engagement.

### Bibliografia Básica

ROGER, D. L. **Transformação digital**: Repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Editora Autêntica Business, 2017.

WHEALTEY, M. J. **Liderança para Tempos de Incerteza**: a descoberta de um novo caminho. Rio Janeiro: Cultrix, 2006.

### Bibliografia Complementar

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. Rio de Janeiro: Best Seller, 1990.

### Disciplina

### Business Transformation Design & Management

### Ementa

Change Management; Gestão da transformação; Ambientes de experimentação; Tecnologias sociais em ecossistemas de negócios.

### Bibliografia Básica

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

CARVAJAL JÚNIOR, C. J. et al. **Empreendedorismo, Tecnologia e Inovação**. São Paulo: Livrus, 2015.

**Bibliografia Complementar**

KAHNEY, L.; LYRA, M. H.; COSTA, C. I. da. **A cabeça de Steve Jobs**. Rio de Janeiro: Agir, 2009.

MORRIS, T. **A Nova alma do negócio** - como a filosofia pode melhorar a produtividade da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

**Disciplina**      **Agile Organizations**

**Ementa**

Business Agility: mindset, estratégia, estrutura, processos e tecnologia; Métodos e Frameworks Ágeis: Scrum, Lean, Kanban, DevOps; Guilds, Chapters, Tribes and Squads; MVP e release planning.

**Bibliografia Básica**

ANDRADE, S. **O Poder da Simplicidade no Mundo Ágil**. São Paulo: Gente, 2018.

ISMAIL, S.; MALONE, M. S.; GEESTY, Y. V. **Organizações Exponenciais: Porque elas são dez vezes melhores, mais rápidas e mais baratas do que a sua**. Rio Janeiro: Editora Alta Books, 2019.

**Bibliografia Complementar**

EVANS, E. **Domain-Driven Design: Tackling Complexity in the Heart of Software**. Rio Janeiro: Alta Books, 2017.

**Disciplina**      **Negotiation Strategies & Communication**

**Ementa**

Gestão de Conflitos; Rapport e Empatia; Negociação Distributiva (Competitiva) e a Negociação Integrativa (Colaborativa); Deal Makers e Deal-Breakers; Problem-Solver.

### Bibliografia Básica

MARTINELLI, D. P. **Negociação Empresarial**: enfoque sistêmico e visão estratégica. São Paulo: Manole, 2002.

NEALE, M. A.; BAZERMAN, M. H. **Negociando racionalmente**. São Paulo: Atlas, 2009.

### Bibliografia Complementar

MARTINELLI, D. P. ALMEIDA, A. P. **Negociação e Solução de Conflitos**. São Paulo: Atlas, 1998

### Disciplina **Managing Business Experience**

#### Ementa

Personas: elementos, segmentação e listening; Definição, Proposição, Agregação e Co-criação de Valor de Processos; Conceitos e Práticas sobre Arquitetura de Processos; Cadeias de Valor e Canvas.

### Bibliografia Básica

KELLER, K. L.; e MACHADO, M. **Gestão Estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2005.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. **Businnes Model generation**: The handbook for visionaries, game changers, and challengers. New Jersey: Wiley 2013.

### Bibliografia Complementar

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo:



Pearson Prentice Hall, 2007.

**Disciplina**      **Digital Data Marketing**

**Ementa**

Search Marketing; Plataformas e Ecossistemas Digitais; Growth Hacking e Growth Marketing; Martechs/Adtechs; Digital Branding; Reputation Management.

**Bibliografia Básica**

BRIDGER, D. **Neuromarketing**. 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2019.

CASTELLS, M. **Vol. I: A sociedade em rede**. 2. ed. São Paulo: Paz e terra, 2016.

**Bibliografia Complementar**

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

**Disciplina**      **Digital Customer Experience**

**Ementa**

Design Human Centric Culture; Jornada digital do cliente; Blue Print Service; Drivers e agentes da jornada; UX e UI; Métricas de CX.

**Bibliografia Básica**

STEINMAN, D.; MEHTA, N.; MURPHY, L. **Customer Success: como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes**. Rio de Janeiro: Autêntica Business, 2017.

ZENONE, L. C. **CRM Customer Relationship Management - Gestão do Relacionamento com o Cliente e a Competitividade Empresarial**. 1. ed. São

Paulo: Novatec, 2007.

**Bibliografia Complementar**

TOFFLER, A. **A empresa flexível**. Rio de Janeiro: Record, 1985.

**Disciplina**      **Digital Products**

**Ementa**

Lançamento, tração, retenção e escala; Ciclo de vida: discovery e delivery; Indicadores de sucesso de produtos digitais; Omnichannel commerce; Upselling, cross-selling; Analytical product Development.

**Bibliografia Básica**

CARVAJAL JÚNIOR, C. J. et al. **Empreendedorismo, Tecnologia e Inovação**. São Paulo: Editora Livrus, 2015.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Editora Lua de Papel, 2012.

**Bibliografia Complementar**

**Disciplina**      **Technology Disruption**

**Ementa**

Novas tendências tecnológicas; Como mapear e perceber novas tendências; Ciclos de desenvolvimento tecnológico e de inovação em empresas; Cloud Services; Artificial Intelligence, Robotics Trends & Robotic Process Automation (RPA); Internet of Things (IoT) & Internet of Everything (IoE); Criptoativos, Blockchain & Smart Contracts; Metaverso.

### Bibliografia Básica

FACELI, K.; LORENA, A. C.; GAMA, J.; CARVALHO, A. C. P. L. F. **Inteligência Artificial** - Uma Abordagem de Aprendizado de Máquina. São Paulo: LTC, 2019.

MANSUR, R. **Governança da Nova TI - A Revolução**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2013.

### Bibliografia Complementar

SCHWAB, K. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Edipro, 2018.

SELLER, M. L. **O papel da TI como agente transformador dos processos de relacionamento com clientes**. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2012. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-19072013-152710/en.php>>. Acesso em: 28 jul. 2022.

<b>Disciplina</b>	<b>Data Literacy</b>
-------------------	----------------------

### Ementa

Data driven culture; Data economy; Data products; Data Governance – Privacy Strategy.

### Bibliografia Básica

MARQUESONE, R. **Big Data/Técnicas e tecnologias para extração de valor dos dados**. 1. ed. [s.l.]: Casa do Código, 2017.

PREISS, B. R. **Data Structures and Algorithms**. USA: John Wiley, 1999.

<b>Bibliografia Complementar</b>	
WIRTH, N. <b>Algoritmos e estruturas de dados</b> . 1. ed. [s.l.]: LTC, 1999.	
<b>Disciplina</b>	<b>Analytics &amp; Decision Making</b>
<b>Ementa</b>	
Data driven Decision; Business Analytics; Cognitive Solutions; Analytics tools.	
<b>Bibliografia Básica</b>	
BARBIERI, C. <b>BI2 - Business Intelligence Modelagem &amp; Qualidade</b> . Rio de Janeiro: Campus, 2011.	
PROVOST, F. <b>Data Science para negócios</b> . Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.	
<b>Bibliografia Complementar</b>	
KIMBALL, R.; ROSS, M. <b>The Data Warehouse Toolkit: The Definitive Guide to Dimensional Modeling</b> . Nova Jersey: John Wiley, 2002.	
TURBAN, E.; SHARDA R.; DELEN D.; KING, D. <b>Business Intelligence: A Managerial Approach</b> . Nova Jersey: Prentice Hall, 2011.	
<b>Disciplina</b>	<b>Innovation Management</b>
<b>Ementa</b>	
Open/Closed innovation; Creative Thinking; Modelos de Fomento e Difusão da Inovação; Sensemaking; Lean Innovation Management.	
<b>Bibliografia Básica</b>	
AKTOUF, O. <b>A administração entre a tradição e a renovação</b> . São Paulo: Atlas, 1996.	
CARVAJAL JR., C. J. et al. <b>Empreendedorismo, Tecnologia e Inovação</b> . São	

Paulo: Editora Livrus, 2015.

### Bibliografia Complementar

KAHNEY, L; LYRA, M. H.; COSTA, C. I. da. **A cabeça de Steve Jobs**. Rio de Janeiro: Agir, 2009.

MORRIS, T. **A Nova alma do negócio como a filosofia pode melhorar a produtividade da sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

### Disciplina

**Diversidade e Inclusão nas empresas**

### Ementa

Ambiente organizacional e diversidade; Inclusão; Comunicação inclusiva; Risco da homogeneidade em processos de inovação.

### Bibliografia Básica

DIXON-FYLE, S.; DOLAN, D.; HUNT, V.; FRINCE, S. **Diversity Wins – How Inclusion Matters**. **McKinsey & Company**. 2020. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>>. Acesso em: 28 jul. 2022.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural - experiências de empresas Brasileiras. **Revista de administração empresarial**, [s.l.], v. 40, n. 3, 2000. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902000000300003](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000300003)>. Acesso em: 28 jul. 2022.

TONELLI, M. J. O desafio da diversidade. **GV Executivo**, [s.l.], v. 17, n. 4, 2018. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/76672>>. Acesso em: 28 jul. 2022.

**Bibliografia Complementar**

DESPAIN, J. E. **Dignidade para todos**: alto desempenho com liderança baseada em valores. Londres: Pearson, 2003.

HARARI, Y. N. **21 Lições para o século 21**. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

**Disciplina**                      **Managing ESG**

**Ementa**

Fundamentos de Environmental, Social & Governance; Papel da Governança Corporativa; Risk Management; Digital Compliance Digital.

**Bibliografia Básica**

AMARO NETO, J. et al. **ESG Investing**: Um novo paradigma de investimentos. São Paulo: Editora Blucker, 2022.

MENDONÇA, F.; DIAS, M. A. **Meio Ambiente e Sustentabilidade**. Curitiba: Intersaberes, 2019.

**Bibliografia Complementar**

**Disciplina**                      **Gestão da excelência operacional**

**Ementa**

RH Digital & HR Techs; Supply Chain 4.0: A cadeia de suprimentos digital; Techequilibrium e a nova TI; Estratégia de Sourcing.

**Bibliografia Básica**

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo: Atlas, 1995.

### Bibliografia Complementar

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

NOVAES, A. G. N. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 4. ed. [s.l.]: Elsevier, 2015.

**Disciplina**      **Digital Finance**

### Ementa

Financial Planning; Budget; CAPEX e OPEX; Indicadores financeiros e tendências.

### Bibliografia Básica

ASSAF NETO, A. **Estruturas e Análise de Balanços: Um enfoque Econômico-Financeiro**. São Paulo: Atlas, 2010.

PERIS, R. W. **Finanças Corporativas**. Curitiba: Contentus, 2020.

### Bibliografia Complementar

NEVES, S.; VICECONTI, P. E. V. **Contabilidade avançada e análise das demonstrações financeiras**. São Paulo: Frase, 2002.

## Design Experience FIAP

A FIAP propõe um modelo de aprendizado disruptivo. Os principais elementos da abordagem que compõem a experiência dos alunos, ou seja, o Design Experience FIAP, estão agrupados em quatro pilares: conteúdo, formato, relacionamento e conexão emocional e estrutura.

- Conteúdo

Os alunos têm acesso a conteúdos novos e atualizados para reflexão e discussão sobre os temas abordados.

As teses das aulas, disciplinas e fases estão definidas de acordo com o propósito do curso.

O roteiro de perguntas para cada aula é orientado à entrega mínima do conteúdo planejado.

Os alunos dispõem de ferramentas, instrumentos, *frameworks* e dinâmicas para aplicação direta em seu dia a dia, com estímulo à valorização do conhecimento empírico, fruto da vivência dos professores e do conceito de teoria aplicada.

- Formato

A criação de projetos, as dinâmicas de grupo, a troca de experiências e a aprendizagem baseada em problemas facilitam a retenção dos conceitos.

A organização dos conteúdos e apelo estético dos *slides* conferem um *design* adequado à informação, com definição de pontos de alta intensidade nas aulas, autênticos momentos em que “caem as fichas” (*peak experience*).

A cada aula cria-se um “fio condutor”, por meio do qual busca-se garantir uma entrega mínima

- Relacionamento e conexão emocional

A interação com os alunos é marcada pela abertura permanente, caracterizada pela conversa franca e transparente por parte do corpo docente e discente.

O *feedback* é tempestivo, sempre ao final das aulas, sendo um momento para reflexão sobre a experiência adquirida.

O aluno é constantemente instigado a se empoderar em sua jornada de aprendizagem e a celebração de conquistas, momentos e eventos especiais é constantemente incentivada, visando à união da turma.



- Estrutura

Desde a primeira aula constrói-se uma narrativa única, que serve à definição do mapa conectivo do curso, e a sequência das disciplinas busca harmonizar e encadear todos os conteúdos. A cada disciplina, são realizados *check points* para a verificação do aproveitamento e qualidade da entrega durante o curso.

## Processo de Avaliação

O sistema de avaliação é dividido entre **atividades à distância (AD)** e **atividades presenciais obrigatórias (APO)**, totalizando 100 pontos. Para aprovação, o aluno deve alcançar nota superior ou igual a 70 pontos.

As **atividades à distância (AD)** representam 60 pontos (60%) da nota final e são compostas por avaliações dissertativas e práticas, realizadas individualmente e/ou em grupo, por meio da plataforma FIAP ON. Para o desenvolvimento de atividades práticas a distância, serão disponibilizadas duas formas de acesso:

- O aluno utilizar o próprio computador, pois o conteúdo disponibilizado contém o passo a passo de instalação dos softwares necessários e que são gratuitos.
- O aluno utilizar, presencialmente, no horário de sua preferência, as estruturas de laboratórios da FIAP, que contam com os softwares necessários para as práticas.

As **atividades presenciais obrigatórias (APO)** representam 40 pontos (40%) da nota final e são compostas por avaliação objetivas, projetos e dinâmicas, pautados na relação prática e teórica, envolvendo todas as unidades curriculares abordadas até a data do encontro que ocorre ao final do curso. Sendo assim, tais atividades integram e avaliam todos os conhecimentos e habilidades das disciplinas apresentadas e, por esta razão, os 40 pontos aqui

## PROJETO PEDAGÓGICO DO MBA ON EM BUSINESS STRATEGY & TRANSFORMATION

mencionados são usados para compor essas disciplinas (40 para cada uma delas).

A respeito das notas finais: caso o aluno obtenha uma nota inferior a 70 pontos, estará automaticamente reprovado na disciplina e deverá realizar uma avaliação substitutiva, de forma a substituir a nota deficitária.

## Projeto Integrador – Startup One MBA FIAP ON

O Startup One é integrado aos cursos através da disciplina de Empreendedorismo e Inovação, ministrada em todos os cursos de MBA da FIAP. Para a modalidade do MBA online (FIAP ON), os conteúdos serão disponibilizados em três fases/períodos distintos do curso, além de encontros *online* ao vivo para mentorias individuais e em grupo com intuito de apoiar os alunos na jornada. O *framework* da disciplina, composto por seu conteúdo, materiais e dinâmicas, foram desenvolvidos com a utilização dos conceitos de *Design Thinking* e *Lean Startup*, aplicando conhecimentos específicos de acordo com a necessidade e respeitando os limites da aplicação de cada método, dada a carga horária.

A disciplina caracteriza-se pela orientação aos alunos de MBA para elaborarem, ao longo do curso, um projeto (plano de negócio prático) para a criação de uma *Startup*, configurando o trabalho final do curso. Este trabalho final (ou projeto) substitui o TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) e é entregue ao final do curso, podendo ser executado em grupos de até quatro alunos.

O projeto pode ser inscrito no Startup One – ST1, competição que ocorre ao final de cada ciclo do MBA FIAP.

### Objetivos da disciplina:

- Conceituar os elementos básicos do empreendedorismo.
- Discutir as características principais dos empreendedores, bem como sua aplicação na criação de startups.
- Capacitar o aluno a entender a jornada de um empreendedor, desde a identificação e validação do problema, desenvolvimento da solução, criação e validação do protótipo, análise financeira do empreendimento e apresentação resumida da solução (pitch).

### Estrutura

Os conteúdos dos cursos MBA online são separados em fases, em que cada uma tem um propósito e direcionamento. Os conteúdos relacionados ao tema Startup também são apresentados em fases as quais, por sua vez, se tornam disponíveis para os alunos em 3 momentos dentro do curso. São no total 3 fases, 6 capítulos, 6 mentorias em grupo/aula ao vivo, 6 atividades intermediárias que não possuem nota, apenas *feedback*, e 1 atividade final (entrega final do Startup One – TCC) organizados da seguinte forma:

## STO 1 – Fase 1 do Startup One MBA ON

### Conteúdos da fase 1

#### Capítulo 0 – Welcome to Startup One

Capítulo de instruções iniciais e boas-vindas ao Startup One, modelo integrado de desenvolvimento do trabalho final dos MBAs da FIAP. Ele é baseado na metodologia de Project Base Learning e busca a convergência entre as disciplinas, capacidades e atitudes dos alunos para estimular suas jornadas de aprendizado de maneira inovadora.

#### Capítulo 1 – Introdução ao empreendedorismo inovador

Este capítulo trata da evolução das tecnologias exponenciais, o fato de que o empreendedorismo vem passando por uma transformação social nos últimos anos e como as *startups* de base tecnológica se tornaram uma opção atraente como alternativa de investimento e carreira, para empreendedores e até mesmo para grandes empresas. Por meio de processos bem definidos e estruturados, e somados à flexibilidade e a um crescimento rápido e contínuo, as *startups* contribuem significativamente com o desenvolvimento econômico.

#### Capítulo 2 – Como nascem as boas ideias

Neste capítulo, serão relatadas histórias de *startups* bem-sucedidas, o padrão que encontramos em boas ideias, tipos de análise, cuidados que se

deve tomar ao empreender e entrar em um novo mercado, o que é disfunção e como é a jornada do empreendedor.

## **Atividades da fase 1**

### Atividade 1 – Identificando Oportunidade

Desafio e objetivo: Dar início ao projeto de *startup*. Nesta atividade, desafiamos os alunos a buscarem identificação com áreas e segmentos de mercado para, a partir disso, identificar problemas e oportunidades deste segmento. Instruímos os alunos a buscarem pelo menos três grandes problemas para ser base de uma análise futura mais profunda, focada em uma pesquisa mais detalhada para compreender o problema na sua essência.

## **Mentorias em Grupo/Aula ao vivo (online)**

### Mentoria 1 - Aula inaugural do Startup One

Neste encontro on-line nos reunimos pela primeira vez com os alunos para contextualizar sobre o programa Startup One e ajudar nas direções iniciais dos projetos. Explicamos a jornada do Startup One, as fases e entradas de conteúdos sobre o tema durante o curso, as dinâmicas das mentorias em grupo/aulas ao vivo, o apoio dos professores como pontos focais do curso e a agenda de mentorias individuais. Além disso, estruturamos palestras de 15 minutos junto aos professores, que falarão sobre temas relacionados a problemáticas de diversos segmentos de mercado para inspirar os alunos e dar dicas de como buscar problemas de grande escala e alto impacto. Como segunda fase deste encontro, estimulamos a formação de grupos multidisciplinares entre diferentes cursos para iniciar a jornada de inovação do Startup One.

### Mentoria 2 – Validar problema

Nesta mentoria o professor busca despertar nos alunos a importância da validação do problema, os desafios existentes nesta fase do negócio e dicas para não ter análises com vieses que possam gerar riscos para o projeto.

## STO 2 – Fase 2 Startup One MBA ON

### Conteúdos da fase 2

#### Capítulo 3 – Business Canvas

O início de um bom negócio começa com um rascunho do modelo de negócio. Dada uma ideia levantada, agora é preciso compreender sua estruturação como negócio. Neste capítulo, o objetivo é compreender a lógica do *Business Model Canvas* e aplicá-lo no projeto do Startup One, permitindo registrar e comunicar decisões do projeto, bem como extrair *insights* e hipóteses para validação.

#### Capítulo 4 – Como testar e evoluir sua ideia de negócio

Neste capítulo, falamos sobre como validar e desenvolver as ideias nos negócios em empresas e *startups* sustentáveis, o que é um MVP e quais são as abordagens e desafios na etapa inicial do empreendedor, sua escala e tração. Entre estes desafios está o da prototipação.

#### Atividades

##### Atividade 2 – Canvas

Desafio e objetivo: a partir da identificação do problema, dar início ao mapeamento de um modelo de negócio inicial, incluindo formação de equipe e suas habilidades, definição refinada do problema e do cliente, análise de tamanho do mercado, análise de concorrente, mapeamento da proposta de valor através do Canvas Proposta de Valor e modelo de negócio através do *Business Model Canvas*.

##### Atividade 3 – Prototipação

Desafio e objetivo: efetivamente tirar a ideia da solução do papel, criar um protótipo conceitual da solução através de ferramentas de prototipação apresentadas nos conteúdos na plataforma FIAP ON e nas aulas ao vivo, a fim de validar hipóteses da solução e saber se realmente ela gera valor para os clientes.

## **Mentorias em Grupo/Aula ao vivo**

### Mentoria 3 – Canvas

Nesta mentoria, os professores trazem análises diferentes de modelos de negócio para ajudar os alunos a compreenderem os prós e contras de cada modelo e os riscos envolvidos de cada um deles, com o objetivo de ajudar os alunos a modelarem e validarem a estrutura de escala, análise de dependências de fornecedores, estruturas de custo e receita.

### Mentoria 4 - Validar MVP

Nesta mentoria, os professores discutem estratégias de validação de hipóteses sobre a solução da *startup* através do desenvolvimento do mínimo produto viável (MVP), além de abordar detalhes sobre como garantir uma validação não tendenciosa e que por consequência garanta a evolução do projeto.

## **STO 3 – Fase 3 Startup One MBA ON**

### **Conteúdos da fase 3**

### **Capítulo 5 - Análise financeira**

Este capítulo traz uma análise de projeção de resultados financeiros que precisam ser monitorados para avaliar os investimentos realizados em

grandes empresas ou mesmo em *startups*. Além disso, apresenta a ferramenta para projetar as entradas e saídas e identificar o modelo de negócio da nossa *startup*.

## Capítulo 6 - Storytelling & Pitches

Esse capítulo mostra como o poder de contar histórias pode auxiliar a jornada do empreendedor e o que é e como construir um bom *pitch* para sua *startup*.

### Atividades

#### Atividade 4 – Análise Financeira

Desafio e objetivo: através de uma planilha *template*, realizar uma projeção financeira para compreender e validar hipóteses de negócio por meio do racional de entradas, saídas e análise de DRE projetados para cinco anos.

#### Atividade 5 – Pitch

Desafio e objetivo: desenvolver um *pitch* do negócio, explicando como o problema foi identificado, o tamanho deste mercado, o modelo de negócio e a estrutura financeira, as validações de hipóteses do problema, o modelo de negócio e a solução, assim como a composição de equipe e a definição de *roadmap* da *startup*. O tempo deste *pitch* é 5 minutos e ele deve ser gravado e entregue em vídeo.

#### Atividade 6 – Entrega final (TCC)

Desafio e objetivo: consolidar todas as entregas de atividades anteriores em um único arquivo *template*, demonstrando todos os aspectos da jornada de desenvolvimento da *startup*, partindo desde a identificação do problema, a evolução do modelo de negócio, a solução, a validação de hipóteses, a análise financeira e o *pitch*.



## Mentorias em Grupo/Aula ao vivo

### Mentoria 5 - Financeiro

Os professores apoiam os alunos a identificar custos fixos, variáveis, linhas de produtos e serviços, precificação e projeção financeira. A partir da análise financeira, é possível identificar se o modelo de negócio e até mesmo o negócio em si pode ser promissor e escalável.

### Mentoria 6 – Pitch e dicas para entrega final

Os professores ajudam os alunos a compreenderem como aplicar o conceito de *storytelling* na definição e apresentação de um *pitch*, a estruturarem argumentos de venda e se prepararem para objeções que possam surgir durante a apresentação para uma banca. Informações sobre as expectativas da entrega final do Startup One são passadas, a fim de que os alunos consigam evoluir os projetos ao ponto em que as avaliações acadêmicas estejam de acordo com a proposta do programa.

## Desafios para entrega final do projeto (TCC)

A partir da entrega final do projeto, o desempenho do grupo de alunos na disciplina Empreendedorismo e Inovação é avaliado segundo critérios comuns estabelecidos:

### A ideia

É relevante?	O problema a ser resolvido é relevante para o público alvo?
É uma solução?	A proposta apresentada é uma solução adequada ao problema? (Considerar o protótipo apresentado)
É viável?	É viável de ser aplicada? (Considerar o ambiente do mercado)
Foi validado?	A ideia e a solução foram validadas? (Considerar as evidências apresentadas)
Aplicou o conteúdo do MBA?	O conteúdo do MBA foi aplicado durante o desenvolvimento da ideia?

### Inovação e uso da tecnologia

É inovador?	O produto ou serviço desenvolvido é inovador?
Qualidade do projeto?	O projeto foi bem detalhado e com profundidade?

### Apresentação e entrega

**Entregáveis adequados?** O grupo detalhou todos os itens obrigatórios do *pitch deck*?

**Qualidade do pitch?** Com Clareza/Design/Objetividade/Convencimento?

#### Avaliação Geral

Qual sua avaliação geral para a solução apresentada?

A média destes critérios representam a avaliação acadêmica para a obtenção da nota final da disciplina, constituindo-se de obrigação legal ao final do ano letivo de MBA.

### Competição Startup One

Neste mesmo formulário de avaliação do projeto final há também a possibilidade de o Professor indicar ou não o projeto da Startup para a competição do Startup One. É importante ressaltar que a participação na competição não tem impacto na avaliação acadêmica realizada pelos professores. O grupo de alunos também tem a opção de não participar da competição sem nenhum prejuízo na nota da disciplina Empreendedorismo e Inovação ou do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

A avaliação dos projetos indicados ao “TOP30” (30 melhores projetos do ciclo) é realizada por um grupo de professores designados pela Diretoria do MBA da FIAP. Este grupo escolhe, com a utilização de critérios específicos, a seleção de 30 projetos que passarão para uma segunda fase.

Na segunda fase de avaliação, as 30 *startups* escolhidas internamente pela equipe de Professores FIAP são submetidas a uma banca externa de avaliação, composta por empreendedores, investidores, gestores de empresas, parceiros e demais convidados, com o intuito de isentar a avaliação e de também submeter os alunos a uma situação mais próxima da realidade do mercado (não há influência da FIAP neste processo). Os projetos selecionados compõem o TOP10 (10 melhores projetos do ciclo), que são submetidos a uma segunda fase de avaliação, recebendo mentorias e treinamentos específicos para aprimorarem seus projetos e ficarem aptos para a apresentação do projeto (*Pitch*) para uma banca externa final que escolhe a *startup* vencedora da competição.