

FIAP

PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS



S U M Á R I O

ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA	3
Projeto Pedagógico do Curso: aspectos gerais	3
Objetivos do Curso	5
Perfil do Egresso	7
Mercado de Trabalho	7
Metodologias Inovadoras	8
Matriz Curricular	16
Ementas e Bibliografias	18
Design Experience FIAP	42
Processo de Avaliação	43
Projeto Integrador - Startup One MBA FIAP	44
Coordenador do curso	58

ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA

Projeto Pedagógico do Curso: aspectos gerais

Contexto educacional

A transformação acelerada do mercado, alavancada pela revolução das startups e da nova economia, força os líderes a reverem suas práticas e escolherem caminhos diferentes para criar valor único e atender de forma personalizada às mais diferentes necessidades. Os modelos tradicionais de administração de empresas, surgidos na 2ª revolução industrial, perdem sua relevância nesse ambiente, no qual as empresas estão submetidas a pressões constantes para inovar, inclusive em relação a seus modelos de negócios.

Com o advento da 4ª revolução industrial, movimento impulsionado pelo consórcio de empresas de tecnologia e pelo governo alemão, organizações do mundo inteiro estão incorporando práticas que colocam a escola gerencial moderna na pós-modernidade. Assim, a busca por gestores que tomem consciência desse fenômeno e se apropriem dele está gerando uma incrível demanda por uma nova geração de líderes.

Cenário Futuro

O futuro transformou-se e o súbito surgimento de um “novo normal” está impactando de forma irreversível todas as áreas da sociedade. Mais do que nunca, torna-se imperativo um olhar original para esse novo futuro e uma gestão estratégica inovadora passa a ser determinante para o sucesso dos negócios.

Neste momento histórico único, os indivíduos e as organizações se vêm desafiados a se reinventarem e a gestão estratégica de negócios se lança na mesma direção, renovada pelos paradigmas da autonomia, experimentação, diversidade, horizontalização, do intraempreendedorismo e empoderamento dos clientes. Uma revolução dentro da revolução, em que os líderes concebem negócios e carreiras à prova de futuro.

O protagonismo de uma nova liderança, aliado à inovação e à realização profissional em todas as áreas, é o primeiro passo para a transformação das empresas, deixando-as prontas para os renovados desafios do pós-normal.

O líder que entender os princípios da pós-modernidade vai conduzir com sucesso seu negócio para o novo futuro. Especialmente, em empresas sensibilizadas pela conjuntura de um “novo normal”, as pessoas são altamente engajadas e empoderadas, as equipes têm uma estrutura horizontal, a agilidade é uma prioridade em todas as áreas e a comunicação flui livremente. A ideia de padrões e controles é pouco relevante.

As organizações que adotam essas premissas em suas operações têm um foco: inovação. Seus profissionais apostam no desenvolvimento de um estilo próprio de liderança para impactar positivamente tanto suas carreiras como as de sua equipe. E têm pleno domínio dos quatro pilares do negócio: Estratégia, Pessoas, Marketing e Operações.

Nesse contexto, o MBA em Gestão Estratégica de Negócios projeta empreender seus esforços construtivos na articulação entre a formação tecnológica e humanística do indivíduo como base para a formação integral de um profissional responsável e alinhado com as renovadas necessidades do mercado. E a transformação permanente de seu conteúdo programático busca atender aos desafios de uma educação profissional contemporânea, com abordagem reflexiva sobre as diferentes realidades vivenciadas por alunos e professores.

Objetivos do Curso

Objetivo Geral:

Compreender e transformar as organizações com visão holística, inovadora e estratégica, no contexto de um novo futuro, permeado por desafios cada vez mais complexos.

Objetivos Específicos:

- Capacitar profissionais em início de carreira a assumir posições gerenciais.
- Instrumentalizar empreendedores que necessitem aprimorar sua capacidade de resolução de problemas e de gestão com foco em resultados.
- Aprofundar o conhecimento dos principais fundamentos da operação de negócios para uma gestão de recursos eficaz.
- Fomentar o pensamento analítico para fortalecimento do processo de gestão de riscos e tomada de decisão.
- Explorar e desenvolver estilos próprios de liderança para impactar positivamente as carreiras e equipes.
- Desenvolver habilidades interpessoais para criar e empreender projetos multifuncionais e liderar uma área ou empresa.

Tese de transformação do curso

A jornada de transformação que o curso se propõe a produzir enseja a formação de gestores que, além de suportar a digitalização 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, mas também de protagonizar a estruturação de 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 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.¹

- **Project Base Learning**

Na aprendizagem baseada em projetos, os estudantes iniciam suas atividades partindo de um problema ou uma questão desafiadora. Para buscar a solução da questão inicial, os estudantes 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.²

¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Experiential_learning

² DAROS, T. Glossário: as metodologias inovadoras para a educação superior. **Desafios da Educação**, [sl.; s.e.], jun. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2ReDjL0>. Acesso em 29/07/2020.

Perfil do Egresso

O ingresso em uma nova era gerencial, associado à inserção de tecnologias disruptivas no mercado, tem gerado um considerável aumento na procura por profissionais que liderem a transformação das organizações. Esses líderes têm um campo de atuação em expansão devido ao surgimento de serviços e processos cada vez mais especializados, à digitalização de pequenas empresas e à reinvenção das grandes corporações.

Assim, o egresso do MBA em Gestão Estratégica de Negócio será capaz de:

- Alavancar suas competências para um bom relacionamento interpessoal e formação em suas equipes de novos líderes/influenciadores;
- Utilizar a sólida base conceitual construída durante o curso para uma atuação assertiva frente à volatilidade das transformações em andamento;
- Experimentar e decidir de forma ágil, em um contexto crescente de incertezas;
- Exercitar a visão sistêmica para a correta compreensão do ambiente complexo no qual as organizações se inserem;
- Projetar o contorno de cenários multifacetados, às vezes ambíguos, tanto para empresas em digitalização, como para os nativos digitais.

Mercado de Trabalho

A FIAP localiza-se na Região Metropolitana de São Paulo, o maior e mais importante polo de riqueza do Brasil, com 21,5 milhões de habitantes distribuídos em 39 municípios. Neles, concentra-se a maioria das sedes dos grandes complexos industriais, comerciais e, principalmente, financeiros, em intenso processo de evolução tecnológica. Somente em São Paulo, segundo o IBGE, vivem mais de 12 milhões de pessoas, das quais aproximadamente 6 milhões estão alocadas em mais de 600 mil empresas, sem contar o trabalho informal.

Este ambiente de forte industrialização, atividade comercial e de prestação de serviços fez surgir uma série de atividades sofisticadas, altamente dependentes de informações assertivas, soluções inovadoras e, principalmente, de gestores preparados para empreenderem as melhores estratégias para as organizações.

Em um contexto mais amplo, 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. E, não bastassem as pressões crescentes às 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 e comprometidos com bons resultados.

Assim, o MBA em Gestão Estratégica de Negócios atende de maneira eficaz às demandas desse novo mercado de trabalho e suas organizações, formando líderes 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

Várias são as ferramentas e metodologias inovadoras utilizadas na jornada de aprendizagem dos alunos, alternadas entre as disciplinas conforme a aplicabilidade e conveniência de sua utilização. As mais utilizadas vêm retratadas na sequência.

- **Aprendizagem Baseada em Problemas:** também conhecida pela expressão em inglês Problem Based Learning (PBL) é uma abordagem pedagógica na qual os estudantes iniciam suas atividades partindo de um problema de qualquer área do conhecimento, real ou simulado, buscando, em grupo, pela solução³.

³ DAROS, T. Glossário: as metodologias inovadoras para a educação superior. **Desafios da Educação**, [sl.; s.e.], jun. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2ReDiL0>. Acesso em 29/07/2020.

- **Design Thinking:** é uma metodologia que tem como intuito a identificação e 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 inspirada na coletividade. É muito utilizada no meio acadêmico por acontecer de maneira simples e ser muito eficaz na promoção da inovação e da criatividade⁴.
- **Estudo de Caso:** auxilia na compreensão de fenômenos individuais, 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 decisão⁵.
- **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.

Conexão entre os módulos e as disciplinas

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

⁴ DAROS, T. Glossário: as metodologias inovadoras para a educação superior. **Desafios da Educação**, [sl.; s.e.], jun. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2ReDjL0>. Acesso em 29/07/2020.

⁵ OLIVEIRA, E. Estudo de Caso. **InfoEscola**. [s.n.t.]. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/sociedade/estudo-de-caso/>>. Acesso em 29/07/2020.

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

O foco do primeiro módulo é permitir a reflexão sobre o futuro das empresas: novas estruturas organizacionais, tendências de tecnologias digitais emergentes e seus impactos, gestão da inovação e da transformação digital. Já no segundo, o profissional é direcionado para a leitura crítica do ambiente competitivo atual e futuro, bem como para a construção e implementação de estratégias assertivas. No terceiro módulo, prioriza-se o desenvolvimento da capacidade de liderança para a criação de um novo ambiente organizacional. Por fim, no quarto e quinto módulos são abordadas práticas e ferramentas para a construção das bases de uma cultura centrada no cliente, bem como novos conceitos de gestão financeira, operações e gestão de projetos em organizações ágeis.

Desta forma é construído o *storyline* do curso, resultado da integração das propostas de aprendizagem desenvolvidas em cada uma das 18 disciplinas dos cinco módulos, apresentadas a seguir.

Módulo 1 - Future of Organizations

- **Emerging Technologies for Business:** apresenta as principais tecnologias emergentes segundo o Gartner (Hype Cycle) e a aplicabilidade dessas tecnologias; aborda diversos cases de sucesso e fracasso; promove o Startup One ao solicitar um *pitch* com a aplicabilidade de uma ou mais tecnologias.
- **Gestão da Inovação e da Transformação Digital:** apresenta os conceitos de gestão da inovação e transformação digital; relaciona os conceitos de planejamento estratégico com as atuais práticas relacionadas à gestão da inovação.
- **Future-Proof Organizations:** apresenta o mundo de mudanças constantes; reflete sobre como criar valor quando tudo muda o tempo todo;

possibilita entender o cenário líquido, o mundo Tech & Touch e a sociedade hiperconectada.

- **Analytics & Decision Making:** conceituar as principais tecnologias e tendências em Analytics (BA); reflete sobre como aplicar BA como ferramenta para planejamento estratégico; ensina a construir um modelo de BA; propõe estratégias orientada a dados; apresenta as vantagens competitivas de BA; discute como se tornar uma “Data Driven Company”.

Módulo 2 - Strategic Management

- **Técnicas de Negociação:** promove a reflexão sobre a forma de negociar, de dentro para fora; prepara para negociação com pessoas difíceis; discute o cálculo de ZOPA e de BATNA; propõe simulações de negociações em vários cenários; elabora matriz de soluções.
- **Strategic Thinking for Business:** exercita o pensamento estratégico para a definição de direcionamento assertivo; posiciona os negócios a partir de análise de ambiente apropriada; concebe estratégias evolutivas para a cocriação de organizações exponenciais.
- **Leading Strategic Initiatives:** desenvolve o protagonismo/proatividade para executar estratégias; trabalha a aplicação de modelos, ferramentas e *templates* de administração estratégica; desenvolve um olhar para o futuro; discute estratégias orientadas ao produto.

Módulo 3 - Leadership and Organizational Culture

- **Managing Organizational Behaviour:** busca compreender como gerir o comportamento organizacional, visando a perpetuação da organização.
- **Leadership Communications:** prepara líderes e liderados para uma comunicação mais efetiva e assertiva em todos os pontos de contato profissional; compartilha as melhores práticas de comunicação por meio de casos reais em sala.

- **Gestão de Pessoas e Equipes de Alta Performance:** busca entender a importância da liderança na construção de equipes e as principais funções de recursos humanos; fomenta o protagonismo em relação ao autodesenvolvimento; apresenta ferramentas para o desenvolvimento de pessoas; busca administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.
- **Diversidade & Inclusão:** busca compreender a D&I como valor e vantagem competitiva para negócios e organizações, de modo a fornecer a eles um ambiente seguro para que possam refletir e adquirir ferramentas para desenvolver um ambiente inclusivo para sua organização.

Módulo 4 - Customer Centricity

- **Design Thinking:** desenvolve um *mindset design*/forma de pensar; estimula a mudança de perspectiva e o comportamento empático.
- **Strategic Marketing Management:** desenvolve o conceito de marketing e o seu papel no contexto organizacional; exercita o pensamento sistêmico em marketing; busca compreender o papel estratégico do marketing e sua relação com os objetivos estratégicos corporativos.
- **Customer Experience Management:** busca desenvolver uma visão holística sobre a gestão empresarial centrada no cliente; desenvolve conhecimentos sobre as diferentes disciplinas do *Customer Experience* e o entendimento dos conceitos aplicados à área; estimula a aplicação da ferramenta Jornada do Cliente e exercitar a análise e construção de estratégias para experiência do cliente em uma organização.

Módulo 5 - Finance and Operations Management

- **Contabilidade Financeira:** apresenta e conceitua os principais demonstrativos contábeis; fornece uma visão gerencial dos negócios sob

a ótica da Contabilidade Financeira; busca entender as origens das informações contábeis para gestão, controle e tomada de decisão.

- **Finanças e Controladoria Empresarial:** desenvolve profissionais com habilidades para analisar os principais indicadores econômicos e financeiros, podendo gerir e tomar decisões a partir dessas informações visando a criação de valor.
- **Jogos de Empresas:** busca compreender os ambientes externo e interno; estimula definir, aplicar e rever estratégias; desenvolve o trabalho em equipe; desenvolve a tomada de decisões em condição de incerteza e sob pressão do tempo.
- **Organizações Ágeis:** busca compreender as necessidades de mudança de cultura nas organizações para um *mindset* ágil; identifica o emprego de metodologias de gestão de projetos que agreguem valor ao negócio; procura reconhecer os métodos e *frameworks* ágeis.

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;
- 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, desenvolvidos ou aperfeiçoados no curso, podem ser evidenciados os seguintes:

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	
Disciplina	CH
Introdução ao Curso	4h
Emerging Technologies for Business	20h
Gestão da Inovação e da Transformação Digital	16h
Future-Proof Organizations	16h
Analytics & Decision Making	20h
Leadership Communications	20h
Técnicas de Negociação	20h
Strategic Thinking for Business	20h
Leading Strategic Initiatives	20h
Managing Organizational Behaviour	16h
Leadership Communications	16h
Gestão de Pessoas e Equipes de Alta Performance	20h
Diversidade & Inclusão	12h
Design Thinking	20h
Strategic Marketing Management	20h
Customer Experience Management	20h
Contabilidade Financeira	20h
Finanças e Controladoria empresarial	20h
Jogos de Empresas	16h

PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

Organizações Ágeis	20h
Processamento de Aprendizagem	4h
CARGA HORÁRIA TOTAL DO CURSO	360h

Ementas e Bibliografias

Módulo 1 - Future of Organizations

Disciplina	Emerging Technologies for Businesses
Ementa	
<p>AI e Machine Learning: veículo autônomo; Robotic Process Automation, Chatbots e Deep Learning; Internet of Things: Smart Cities, Health Care, Agro; Blockchain, Criptoativos, Smart Contracts e Cloud Computing; Biotecnologia e Tendências Físicas: Wearables, 3D Printer; Sistemas Ciber-físicos e tecnologias cognitivas; Realidades Virtual e Aumentada; Identificação e desenvolvimento de oportunidades para a transformação de negócios por meio de tecnologias exponenciais emergentes; Entrega de novos produtos, serviços e experiências ao usuário.</p>	
Bibliografia Básica	
<p>FACELI, K.; LORENA, A. C.; GAMA, J.; CARVALHO, A. C. P. L. F. Inteligência Artificial - Uma Abordagem de Aprendizado de Máquina. São Paulo: LTC, 2011.</p> <p>MOUGAYAR, W. Blockchain Para Negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.</p> <p>SINCLAIR, B. IOT: Como usar a “Internet das coisas” para alavancar seus negócios. Belo Horizonte: Autêntica Business, 2018.</p> <p>REIS, D. Gestão da inovação tecnológica. 2 ed. São Paulo: Manole 2018.</p> <p>MANSUR, R. Governança da Nova TI - A Revolução. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2013.</p> <p>SCHWAB, K. A Quarta Revolução Industrial. São Paulo: Edipro, 2018.</p>	
Bibliografia Complementar	
<p>SELLER, M. L. O papel da TI como agente transformador dos processos de relacionamento com clientes. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola</p>	

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: 31 jul. 2020.

Disciplina

Gestão da Inovação e da Transformação Digital

Ementa

Estratégia, criatividade, inovação e competitividade; Inovação fechada e inovação aberta; Novos modelos de negócios; Oportunidades e desafios da transformação digital nas empresas; Creative Thinking; Construção coletiva do conhecimento como alavanca para o surgimento de inovações e transformação digital das organizações; Competências socioemocionais para lidar com o mundo em transformação.

Bibliografia Básica

- AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CARVAJAL JR., C. J., SANCHEZ, W. M., et al. **Empreendedorismo, Tecnologia e Inovação**. São Paulo: Editora Livrus, 2015.
- BOVEY, W. H. **Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes**. Leadership & Organizational Development Journal, v.22, n. 7, 2001.
- OREG, S. **Resistance to change developing and individual differences measure**. Journal of Applied Psychology, v.88, n.4. 2003.

Bibliografia Complementar

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

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

Disciplina

Future-Proof Organizations

Ementa

Strategic Futures e Foresight; Mindset digital e de futuros; Cenários VUCA num mundo exponencial Tech & Touch; Utopias e Distopias; Mudanças disruptivas e destruição criativa; 4IR, 5IR e Sociedade 5.0; Open/closed innovation; Aceleradoras e incubadoras de produtos; Ética, transparência e responsabilidade social; Complexidade da gestão; Desafios do mundo pelo Millenium Project; Lei de Moore, Fiction Lab e Antifragilidade; O humano no mundo tech.

Bibliografia Básica

BALDWIN, R. **The Globotics Upheaval – Globalization, Robotics, and the Future of Work**. Oxford: Oxford University Press, 2019.

DURANCE, P.; GODET, M. **Scenario building: Uses and abuses**. *Technological Forecasting & Social Change*, n. 77, p. 1488–1492, 2010.

FORD, M. **The Rise of The Robots – Technology and Threat of a Jobless Future**, **Basic Books**. Nova York: Basic Books, 2015.

SCHROETER, J. After Shock, **The World’s foremost futurists reflect on 50 years of Future Shock and look ahead to the next 50**. *Abundant World*, 2020.

MILES, I. **The development of technology foresight: A review**. *Technological Forecasting & Social Change*, v. 77. pp. 1448–1456, 2010.

TALEB, N. **A Lógica do Cisne Negro – O Impacto do altamente improvável**. 2 ed. Rio de Janeiro: Best Business, 2019.

TEGMARK, M. Life 3.0, **Being human in the age of Artificial Inteligence**. Nova York: Vintage Books, 2017.

SCHWAB, K. **The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to**

respond. World Economic Forum, 2016.

PERELMUTER, G. **Futuro Presente – O Mundo Movido a tecnologia.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2019.

WEETMEN, C. **Economia Circular – Conceitos e Estratégias para fazer negócios de forma mais inteligente, sustentável e lucrativa.** São Paulo: Autêntica Business, 2019.

WEILL, P.; WOERNER, S. **What's Your Digital Business Model? Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise.** Cambridge: Harvard Business Review Press, 2018.

Bibliografia Complementar

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

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

PARKER, G.; VAN ALSTYNE, M.; CHOUDARY, S. P. **Platform Revolution.** Nova York: W.W. Norton & Company, 2016.

Disciplina

Analytics & Decision Making

Ementa

Introdução a Business Analytics e sua evolução: BI 1.0, 2.0 e 3.0; o papel de Business Intelligence & Analytics no cenário empresarial; Insights Business para a tomada de decisão: como construir; Contrastos e usos de BSCs; Modelos para aplicar BA: descritivo, preditivo e prescritivo; Data Mining & Prescriptive Analytics; Ferramentas e tendências tecnológicas; Práticas de visualização por meio de *dashboards* e *storytelling*.

Bibliografia Básica

ANDERSON, C. **Creating a Data-Driven Organization**. Califónia: O'Reilly Media, 2015.

BARBIERI, C. **BI2 - Business Intelligence Modelagem & Qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

PROVOST, F. **Data Science para negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

TROISI, O.; MAIONE, G.; GRIMALDI, M.; et al. Growth hacking: Insights on data-driven decision-making from three firms. **Industrial Marketing Management**. [s.n.t.], 2019.

ZERBINO, P.; ALIONI, D.; MINIMO, V.; et al. Big data-enabled customer relationship management: A holistic approach. **Information Processing & Management**, n. 54, v. 5, p. 818-846, 2018.

Bibliografia Complementar

KIMBALL, R.; ROSS M. **The Data Warehouse Toolkit: The Definitive Guide to Dimensional Modeling**. Nova Jersey: John Wiley, 2002.

TURBAN, E.; SHARDA R.; DELEN D.; KING, D. **Business Intelligence: A Managerial Approach**. Nova Jersey: Prentice Hall, 2011.

Módulo 2 - Strategic Management

Disciplina	Técnicas de Negociação
Ementa	
<p>Como e para que negociar; Como fomentar cooperação e criar valor antes de distribuí-lo; Fontes e bases da negociação; Negociação distributiva e negociação integrativa; O dilema do negociador; Preparação e fases de uma negociação; Ferramentas comunicacionais; Estratégias e técnicas ZOPA e BATNA; Gestão de conflitos; Negociação em contexto multicultural; Estilo Pessoal do Negociador (EPN).</p>	
Bibliografia Básica	
<p>NEALE, M. A. Negociando racionalmente. São Paulo: Atlas, 1998.</p>	
Bibliografia Complementar	
<p>MARTINELLI, D. P. Negociação empresarial. Barueri: Manole, 2002.</p>	

Disciplina

Strategic Thinking for Business

Ementa

Motivação para o pensamento estratégico; Identificação de valores corporativos; Proposta de valor, visão e missão; Determinação do propósito; Transformação dos negócios; Geração de valor; Posicionamento estratégico; Impulsores e restritores; Fatores críticos de sucesso; Objetivos estratégicos; Plano de negócio.

Bibliografia Básica

MAGRETTA, J. **Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia**. Tradução Carlos Szlak. São Paulo: HSM Editora, 2012.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2ª ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHAN, K. W. **A Estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante: edição estendida**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra e Christiane Simyss, Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

Bibliografia Complementar

KAPLAN, R. S. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HAMMER, M. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

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

HUNTER, J. **De volta ao mosteiro: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe**. Tradução de Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

EDISON M.; MASSARU O.; MAURÍCIO S. **Revolução: o tempo da transformação**

chegou. São Paulo: Literare Books International, 2018.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2002.

Disciplina

Leading Strategic Initiatives

Ementa

Drivers de execução bem-sucedida da estratégia; Vinculação de iniciativas às estratégias das empresas; Gerenciamento do relacionamento com stakeholders; Plano de gestão para execução da estratégia; Adaptação da liderança transformacional para execução da estratégia; Adaptação da cultura organizacional para execução da estratégia; Administração estratégica; Alinhamento da Unidade de Negócios à estratégia corporativa.

Bibliografia Básica

BARNEY, J. B.; HESTERLEY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson, 2017.

DOERR, J. **Measure what matters.** London: Penguin, 2018.

GUPTA, S. **Implantando a estratégia digital: guia para reinventar sua empresa.** São Paulo: Makron Books, 2019.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o BSC prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

ROGERS, D. L. **The digital transformation playbook. Rethinking your business for the digital age.** New York: Columbia University, 2019.

SUNIL, G. **Implantando a estratégia digital.** São Paulo: Makron Books, 2019.

Bibliografia Complementar

DESS, G. G. **Administração estratégica: a criação de vantagens**

competitivas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

FERNANDES, A. A.; DINIZ, J. L.; ABREU, V. F.; RICCOTTA, R.; COSTA, I.

Governança Digital 4.0. Rio de Janeiro: Brasport, 2019.

FRANCISCHINI, P. G. **Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. **Administração estratégica.** São Paulo: Cengage, 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos - Balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A transição para o oceano azul: muito além da competição.** São Paulo: Sextante, 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** São Paulo: Atlas, 2014.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico de sistemas de informação e informática.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

THOMPSON, A.; GAMBLE, J. **Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva.** São Paulo: Bookman, 2012.

Módulo 3 - Leadership and Organizational Culture

Disciplina	Managing Organizational Behaviour
Ementa	
<p>Elementos que influenciam o comportamento dos indivíduos e dos grupos na organização; Clima organizacional; Poder e política nas organizações; Cultura organizacional; Motivação e propósito no trabalho; Resistência a mudanças.</p>	
Bibliografia Básica	
<p>DRUCKER, P. Administração na Era das Grandes Transformações. Rio Janeiro: Editora Elsevier, 2012.</p> <p>GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. Comportamento Organização: Gestão de Pessoas e Organizações. São Paulo: Cengage Learning, 2016.</p> <p>ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. Comportamento Organizacional. São Paulo: Editora Pearson Brasil, 2014: 14ª ed.</p> <p>WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva. 4 ed, São Paulo: Saraiva, 2020.</p> <p>MOGGI, J.; BURKHARD, D. O Espírito transformador: A essência das mudanças organizacionais no século XXI. São Paulo: Antroposófica, 2000.</p> <p>SCHEIN, E. H. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas, 2009</p>	
Bibliografia Complementar	
<p>BERGAMINI, C. W. Motivação nas Organizações. 7 ed, São Paulo: Editora Atlas, 1997.</p> <p>CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo Papel da Gestão do Talento Humano. 5 ed, São Paulo: Editora Atlas, 2020.</p> <p>DIAS, R. Cultura Organizacional: Construção, Consolidação e Mudanças. São Paulo: Editora Atlas, 2013.</p> <p>DILLON, K. Como lidar com a política no trabalho. Rio de Janeiro: Sextante,</p>	

2018.

DUTRA, J. S.; et al. **Gestão de Pessoas: Realidade Atual e Desafios Futuros.**

São Paulo: Editora Atlas: 2017.

ISMAIL, S. **Organizações Exponenciais.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

LALOUX, F. **Reinventando as Organizações.** São Paulo: Editora Voo, 2018.

McSHABE, S.; GLINOW, M. V. **O Comportamento Organizacional:**

Conhecimento Emergente, Realidade Global. 6 ed, São Paulo: AMGH, 2014.

PINK, D. H. **Motivação 3.0: Drive.** Rio Janeiro: Editora Sextante, 2019.

SANCHEZ, W. **Gestão da Mudança.** São Paulo: Editora SENAC, 2020.

Disciplina

Leadership Communications

Ementa

Habilidades em comunicação para liderar pessoas e processos; Estrutura de mensagem comunicador e receptor nas empresas; Linguagens visuais, corporais e do ambiente corporativo, como soft skills; Comunicação assertiva e efetiva no dia a dia; Técnicas inovadoras para apresentações; Pitch usando storytelling.

Bibliografia Básica

COUTINHO, A. **Vivências sobre Liderança.** São Paulo: QualityMark, 2013.

LENCIONI, P. **Os 5 desafios das Equipes.** São Paulo: Sextante, 2015.

PALACIOS, F.; TERENCEZZO, M. **O guia Completo do Storytelling.** Rio de Janeiro: AltaBooks, 2016.

ARGENTI, P. A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

KOCH, I. V.; ELIAS, V.M. **Escrever e Argumentar.** São Paulo: Contexto, 2016.

WALKER, Robyn. Estados Unidos, Cengage Learning, 2015.

Bibliografia Complementar

SHINYASHIKI, R. **Os segredos das apresentações poderosas**. São Paulo: Gente, 2012.

ANDERSON, C. **TED Talks, o guia oficial para falar em público**. São Paulo: Intrínseca, 2016.

ADAS, E.; et al. **Detone**. São Paulo: Matrix, 2016.

MIGUEL, A. **Aprenda Liderança com La Casa de Papel**. São Paulo: Lafonte, 2018.

SHINYASHIKI, R. **Os segredos das apresentações poderosas**. São Paulo: Gente, 2012.

Disciplina

Gestão de Pessoas e Equipes de Alta Performance

Ementa

Papéis da liderança na gestão de pessoas e construção de equipes de alta performance; Liderança 360; Níveis neurológicos no desenvolvimento de líderes; Modelos mentais e o impacto no comportamento do líder; Gestão de performance; Importância do feedback; Perfil de comportamento DISC; Delegação efetiva de atividades; O Líder-Coach e a responsabilidade do líder no desenvolvimento de novos líderes; Como formar equipes de alta performance; Planejamento, execução, pesquisa e capacitação.

Bibliografia Básica

AHRENS, V. **Equipes não nascem excelentes, tornam-se excelentes**. São Paulo: All Print Editora, 2018.

CHARAM, R.; DROTTER, S. & NOEL, J. **Pipeline de Liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. São Paulo: Elsevier, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, JOEL S. **Administração de Carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades**. São Paulo: Gen/Atlas, 2017.

STÉFANO, R. Di. **O Líder-Coach: Líderes criando Líderes**. 15 ed, Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2018.

WILLIAMS, R. L. **Preciso saber se estou indo bem: uma história sobre a importância de dar e receber feedback**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

Bibliografia Complementar

CARNEGIE, D. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. 50 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2002.

COVEY, S, R. **Os 8 hábitos das pessoas altamente eficazes**. 25 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.

EKMAN, P. **A linguagem das emoções**. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

Disciplina

Diversidade & Inclusão

Ementa

Importância da diversidade e inclusão no local de trabalho; Como a diversidade e a inclusão melhoram o desempenho dos funcionários e das organizações; Barreiras existentes nas organizações; Colaborando para uma cultura de respeito; Liderança inclusiva; Vieses inconscientes e seus impactos: conhecer para evitar; Construindo um local de trabalho inclusivo; Ferramentas para criar times e ambientes mais diversos e inclusivos.

Bibliografia Básica

DIXON-FYLE, S.; DOLAN, D.; HUNT, V.; FRINCE, S. **Diversity Wins – How**

Inclusion Matters. McKinsey & Company. [s.l.; s.e.], 2020. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>>. Acesso em: 30 jul.2020.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural - experiências de empresas Brasileiras. **Revista de administração empresarial.** v. 40, n.3, jul/set, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000300003>. Acesso em: 30 jul. 2020.

HARARI, Y. N. **Sapiens - Uma Breve História da Humanidade.** São Paulo: L&PM Editores, 2015.

RIBEIRO, D. **Lugar de Fala.** São Paulo: Pólen Livros, 2019.

ROCHA, L. **Como ser um líder inclusivo.** São Paulo: Scortecci Editora, 2017.

BARRETT, R. **A Organização Dirigida por Valores - Liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

TONELLI, M. J. O desafio da diversidade. **GV Executivo**, v. 17, n. 4, 2018.

Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/76672>>.

Acesso em: 30 jul.2020.

Bibliografia Complementar

ALMEIDA, S. **Racismo Estrutural.** São Paulo: Pólen Livros, 2019.

BROWN, B. **A coragem para ser imperfeito.** Rio de Janeiro: Sextante. 2016.

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.

LALOUX, F. **Reinventando as Organizações: Um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana.**

Curitiba: Voo, 2018.

RIBEIRO, D. **Pequeno manual antirracista.** São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

Módulo 4 - Customer Centricity

Disciplina

Design Thinking

Ementa

Conceitos de Design Thinking e Design Centrado no Humano; Diferenças entre o Design Thinking os processos tradicionais; O valor do Design Thinking num contexto complexo; Processos e ferramentas: pesquisas, mapa da empatia, brainstorming (e suas estratégias), ideação e cocriação; Vivência de todas as etapas do Design Thinking: problem framing, inspiração & insights, ideias & conceitos e prototipação rápida; Análise pós protótipo.

Bibliografia Básica

BROWN, T. **Design thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

AMBROSE, G.; HARRIS, P.; et al. **Design thinking**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. Disponível em: <<http://livrodesignthinking.com.br/>>. Acesso em: 30 jul. 2020.

COUTINHO, A.; POYATOS, H.; e MENDES, M. **Inove com Design Thinking**. 2.ed. São Paulo: FIAP, 2020.

STICKDORN, M. **Isto é Design Thinking de Serviços: Fundamentos, Ferramentas, Casos**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

Bibliografia Complementar

IDEO. Design Thinking for Educators. IDEO LLC, 2012. Disponível em: <<http://designthinkingforeducators.com/>>. Acesso em: 30 jul. 2020.

KELLEY, T. **As 10 faces da inovação estratégias para turbinar a criatividade**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

Disciplina

Strategic Marketing Management

Ementa

Marketing nas organizações como um processo para criação de valor; Proposição de valor; Pilares da estratégia de marketing: Produtos, Preços, Praça e Promoção; Segmentação e análise estratégica de mercado; Estrutura e desenvolvimento de um programa de marketing integrado; Matrizes de avaliação de marketing; Marketing na era digital: conceitos e aplicação; Marketing e dados; Reputação e marca.

Bibliografia Básica

- CASTELLS, Manuel. Vol. I: **A sociedade em rede**. 2ª ed. São Paulo: Paz e terra, 1999.
- BRIDGER, Darren. **Neuromarketing**. 1ª. Ed. São Paulo. Ed. Autêntica Business. 2018.
- GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**. São Paulo: Novatec, 2010.
- JENKINS, Henry; GREEN, Joshua; FORD, Sam. **Cultura da conexão: criando valor e significado por meio da mídia propagável**. São Paulo: Editora ALEPH, 2014.
- 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, 1999.
- GOBÉ, M. **A emoção das marcas: conectando marcas às pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- ROWLES, Daniel. **Digital Branding**. 1a. Ed. São Paulo. Ed. Autêntica Business, 2019.

Bibliografia Complementar

- ROSLING, Hans. Factfulness. **O Hábito libertador de só ter opiniões baseadas**

em fatos. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2019.

Disciplina

Customer Experience Management

Ementa

As seis competências da gestão de CX: Pesquisa, Priorização, Design, Capacitação e Medição e Cultura; Customer-Centric Development; Jornada do Cliente e as suas aplicações na estruturação da experiência; Estratégias de UX e relacionamento com o cliente; Métricas e Design de CX; Customer Research e VoC; Customer Insights.

Bibliografia Básica

AUN, M. A. **É o cliente que importa: 34 Dicas Para Garantir a Satisfação Dos Clientes e o Sucesso Dos Negócios.** 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

HSIEH, T. **Satisfação Garantida: aprenda a fazer da felicidade um bom negócio.** 2 ed. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2017.

REICHHELD, F.; MARKEY, R. **A pergunta definitiva 2.0: como as empresas que implementam o Net Promoter Score prosperam em um mundo voltado aos clientes.** 2 ed revista e atualizada. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

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.

Bibliografia Complementar

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

WHITELEY, R. C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do**

planejamento a ação. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

Módulo 5 - Finance and Operations Management

Disciplina	Contabilidade Financeira
Ementa	
<p>Princípios fundamentais e estrutura conceitual da contabilidade; Métodos de registro e controles contábeis; Análises horizontal e vertical; Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (EBITDA); Demonstrações contábeis obrigatórias: Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstrações de Fluxos de Caixa (DCF).</p>	
Bibliografia Básica	
<p>IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C. Curso de contabilidade para não contadores – Para as áreas de Administração, Economia, Direito e Engenharia. 8 ed, São Paulo: Atlas, 2018.</p> <p>MÁLAGA, F. K. Análise de Demonstrativos Financeiros e da Performance Empresarial – para empresas não financeiras. São Paulo. Saint Paul, 2017.</p>	
Bibliografia Complementar	
<p>BRUNI, A. L. A análise contábil e financeira. 3 ed, São Paulo: Atlas, 2010.</p>	

Disciplina

Finanças e Controladoria Empresarial

Ementa

Gestão econômico-financeira; Análises das demonstrações contábeis; Margem de Contribuição; Ponto de Equilíbrio; Fluxo de caixa e necessidade de capital de giro; Ciclos operacional e de caixa; Saldo em tesouraria; Análise e viabilidade econômica de projetos; Decisões de investimento e de financiamento; Estrutura e custo de capital; Orçamento.

Bibliografia Básica

MÁLAGA, F. K. **Análise de Demonstrativos Financeiros e da Performance Empresarial - para Empresas não financeiras**. 3 ed, São Paulo: Ed. Saint Paul, 2019.

FERRERIA, J. A. S.; PORTELLA, G. A. **Controladoria - conceitos e aplicação para gestão empresarial**. São Paulo: Saint Paul, 2015.

Bibliografia Complementar

IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C. **Curso de contabilidade para não contadores – Para as áreas de Administração, Economia, Direito e Engenharia**. 8 ed, São Paulo: Atlas, 2018.

ASSAF NETO, A. **Estruturas e Análise de Balanços: Um enfoque Econômico-Financeiro**. 12 ed, São Paulo: Ed. Atlas, 2020.

ASSAF NETO, A. **Valuation: Métricas de Valor e Avaliação de Empresas**. 3 ed, São Paulo: Atlas, 2020.

Disciplina

Jogos de Empresas

Ementa

Gestão empresarial simulada, abrangendo todas as fases de operação e processos; Conceitos de Jogos de Empresas; Exercício do Jogo, da elaboração dos direcionamentos estratégicos à rodada de ambientação e rodadas oficiais; Balanço da experiência; Reflexões sobre tomada de decisão.

Bibliografia Básica

BARRICHELO, F. **Estratégias de Decisão: Decida melhor com insights da Teoria dos Jogos**. Guarulhos: Ed. LED, 2017. Disponível em <<https://www.academia.edu/32755196/>>. Acesso em 25 jul. 2020.

Bibliografia Complementar

ASSAF NETO, A. **Estrutura e Análise de Balanços**. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão da Produção – Uma abordagem introdutória**. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2020.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento estratégico na prática**. 3 ed, São Paulo: Atlas, 2018.

HOLLEY, G J; SAUNDERS, J A; PIERCY, N F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. Nova Jersey: Prentice-Hall, 2010.

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

Disciplina

Organizações Ágeis

Ementa

Manifesto ágil: quebrando paradigmas; Mindset das organizações ágeis; Business Agility: estratégia, estrutura, processos e tecnologia; Métodos e Frameworks Ágeis: Scrum, Lean, Kanban; Formação Scrum Master e Product Owner; Papéis, eventos, artefatos, gestão e colaboração em métodos ágeis; Agile Team Organization; MVP e planejamento de releases; Percepção de valor em projetos ágeis.

Bibliografia Básica

BYRNE, A. **Lean Turnaround: A Grande Virada**. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2012.

CAROLLI, P. **Lean Inception**. São Paulo: Carolli, 2018.

COHN, M. **Succeeding With Agile**. Londres: Pearson, 2009.

COHN, M. **Agile Estimating and Planning**. Nova Jersey: Prentice Hall, 2005

LIKER, J. K.; et al. **A Cultura Toyota - A Alma do Modelo TOYOTA WAY**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LIKER, J. K.; MEIER, D. P. **TOYOTA TALENT Developing your people THE TOYOTA WAY**. Nova York: Mc Graw Hill, 2010.

SUTHERLAND, J. **SCRUM - A Arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. Lisboa: Leya, 2016.

Bibliografia Complementar

ALBINO, R. D. **Métricas Ágeis - Obtenha melhores resultados em sua equipe**. São Paulo: Casa do Código, 2019.

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

COHN, M. **User Stories Applied: For Agile Software Development**. Boston:

Addison-Wesley Professional, 2004.

HIGHSMITH, J. **Agile Software Development Ecosystems**. Boston: Addison-Wesley Professional, 2002.

COCKBURN, A. **Agile Software Development. Boston: Addison-Wesley Professional**, 2001.

COCKBURN, A. **Crystal Clear: A Human-Powered Methodology for Small Teams**. Boston: Addison-Wesley Professional, 2004.

DERBY, E.; LARSEN, D.; SCHWABER, K. **Agile Retrospectives: Making Good Teams Great**. [s.l.], Pragmatic Bookshelf, 2006.

EVANS, E. **Domain-Driven Design: Tackling Complexity in the Heart of Software**. Boston: Addison-Wesley Professional, 2003.

LARMAN, C. **Agile and Iterative Development: A Manager's Guide**. Boston: Addison-Wesley Professional, 2003.

MILANI, F.; PRIKLADNICKI, R.; WILLI, R.; et al. **Métodos Ágeis para Desenvolvimento de Software**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

PALMER, S.; FELSING, J. **A Practical Guide to Feature-Driven Development**. Nova Jersey: Prentice Hall, 2002.

SCHWABER, K. **The Enterprise and Scrum**. EUA: Microsoft Press, 2007.

SCHWABER, K. **Agile Project Management with Scrum**. EUA: Microsoft Press, 2004.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **Scrum Guide**. Scrum.org. 2019.

Módulo 6 - Startup One

Disciplina	Empreendedorismo e Inovação
Ementa	
<p>Introdução ao empreendedorismo inovador e aos modelos de criação de novas empresas emergentes. Apresentação de métodos e ferramentas para ideação. Técnicas e ferramentas de validação de negócios e análise de mercado. Noções sobre intraempreendedorismo e modelos internos de inovação. Modelos empreendedores para criação, testes e evolução de propostas de valor. Modelos e ferramentas de prototipação de negócios. Noções sobre ecossistemas empreendedores e de inovação. Técnicas de storytelling e formatação de apresentações (pitch).</p>	
Bibliografia Básica	
<p>BROWN, T. Design Thinking - Uma Metodologia Poderosa para Decretar o Fim das Velhas Ideias. São Paulo, Alta Blocks, 2017.</p> <p>CARVAJAL JÚNIOR, C. J, SANCHEZ, W. M, e outros. Empreendedorismo, Tecnologia e Inovação. São Paulo, Editora Livrus, 2015.</p> <p>DYER, J; CHRISTENSEN, C. M; GREGERSEN, H. DNA do inovador - dominando as 5 habilidades dos inovadores de ruptura. São Paulo: HSM, 2012.</p> <p>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.</p>	
Bibliografia Complementar	
<p>BESSANT, J. R.; TIDD, J. Inovação e empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2009.</p> <p>COZZI, A; JUDICE, V; DOLABELA, F. Empreendedorismo de base tecnológica</p>	

spin-off: criação de novos negócios a partir de empresas constituídas, universidades e centros de pesquisa. São Paulo: Elsevier Academic, 2012.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** São Paulo: Cengage Learning, 2014.

GOVINDARAJAN, V; TRIMBLE, C. **Beyond the idea how to execute innovation in any organization.** ST: Martin's Press, 2013.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. **Businnes Model generation: The handbook for visionaries, game changers, and challengers.** New Jersey, Wiley 2010.

Design Experience FIAP

Os principais elementos da abordagem que compõe 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 módulos 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 adequado design 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 por 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 havida.

O aluno é constantemente instigado a se empoderar de sua jornada de aprendizagem e a celebração de conquistas, momentos e eventos especiais é constantemente incentivada, servindo 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

Um currículo não é apenas uma grade de disciplinas, mas também as atividades, conteúdos, métodos, forma e meios empregados para cumprir os “fins da educação”. A metodologia, na FIAP, baseia-se em um modelo que privilegia o uso das novas tecnologias e ferramentas, oferecendo aos alunos ambientes ricos em possibilidades de aprendizagem.

Para cada uma das disciplinas deste curso, o aluno é estimulado a contribuir com o aprendizado da sala e com a evolução do conhecimento de todos em relação aos temas abordados. Desta forma, estreita-se o relacionamento aluno-docente, reduzindo as barreiras naturais que normalmente impedem uma evolução dialética.

Ao longo das disciplinas, os professores propõem desafios e avaliações de casos de estudo a serem resolvidos ao longo das aulas, acompanhados por pesquisas complementares de campo ou pesquisas secundárias.

Projeto Integrador - Startup One MBA FIAP

O Startup One é integrado aos cursos através da disciplina de empreendedorismo e inovação, ministrada em todos os cursos de MBA da FIAP, com horário e alocação de professores alinhados com os coordenadores de cada curso. As aulas serão divididas em 5 encontros presenciais ou virtuais com cada turma, incluindo também a utilização de materiais digitais (FIAP On), com a abordagem dos assuntos principais relacionados e divididos de acordo com um *framework* próprio da disciplina. 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, dado 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 4 alunos.

O projeto pode ser inscrito no Startup One – ST1, competição que ocorre semestralmente 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).

Quanto aos conteúdos, eles são ministrados nas 5 aulas expositivas presenciais ou virtuais e incluem dinâmicas e mentorias. Estes conteúdos são ministrados aos alunos em intervalos suficientes para que possam ser incorporados ao projeto.

Além das aulas presenciais o aluno também tem à sua disposição (de forma voluntária, não obrigatória e, portanto, não incluídos na carga horária da disciplina) um material didático eletrônico, composto por apostilas, vídeos e *podcasts*, existente na Plataforma Digital (FIAP ON).

As orientações (ou mentorias) dos professores quanto ao desenvolvimento do projeto (TCC) estão segmentadas de acordo com as divisões de aulas, na distribuição da grade da disciplina.

O programa de aulas e conteúdo da disciplina Empreendedorismo e Inovação está dividido em 5 módulos. Cada módulo corresponde a cada uma das 5 aulas presenciais ou presenciais e segue uma estrutura de 3 etapas, conforme a seguir:

1. A primeira etapa das aulas presenciais ou virtuais é de fixação dos conceitos ligados a jornada do projeto e ocorre com a exposição de conteúdo.
2. A segunda etapa das aulas presenciais ou virtuais corresponde a alguma dinâmica de fixação dos conceitos da primeira etapa. Chamamos esta etapa da aula de “*hands on*”.
3. A terceira etapa das aulas presenciais ou virtuais da aula refere-se à apresentação do desafio de validação em campo desta ferramenta, que os grupos terão de executar e trazer para a aula seguinte.

A seguir, encontram-se o detalhamento para cada um dos 5 módulos (aulas):

Aula 1 – Identificação e Validação Problema

Este módulo apresenta a abertura da disciplina, que acontece aproximadamente no segundo mês do ano letivo, e é executada a cada semestre para todas as turmas que iniciam suas aulas.

Seguindo os conceitos de *Design Thinking*, esta etapa contempla as fases de Introdução dos conceitos e entendimento do empreendedorismo, apresentando formas de como os alunos identificam e validam os problemas a serem resolvidos por sua solução (projeto) que será resolvido pelo seu grupo (startup).

Objetivos da Aula 1

Esta aula tem como objetivo a ampliação da visão sobre as principais tendências mundiais e do Brasil, tomando conhecimento de seus principais problemas e formas de identificar oportunidades para a criação do projeto da startup, fomentando os alunos a visualizarem os principais conceitos relacionados à inovação e ao empreendedorismo. Além disso, o objetivo desta aula também é a identificação do problema que a startup irá abordar em seu projeto.

Propostas de temas abordados

Para este módulo, serão abordados as megatendências e visão do mundo exponencial e emergente, com conceitos e ferramentas relacionados aos temas, como por exemplo:

- Funcionamento do Startup One e disciplina de empreendedorismo e inovação (regulamentos que regerão o programa da disciplina).
- Competição Startup One.
- Grandes problemas e desafios do mundo e Brasil.
- Propósito das startups.
- Como identificar problemas a serem resolvidos.
- Exemplos de Startup (Top 10).

Ferramentas apresentadas

A expectativa para este módulo da disciplina de Empreendedorismo e Inovação é que o aluno tenha contato com os principais conceitos atrelados ao ambiente de empreendedorismo e inovação e que ele esteja conectado com o ecossistema do empreendedorismo, sendo capacitado a buscar inspirações em diversas dimensões de negócios existentes, como também apresentar métodos para a identificação de problemas e prospecção de oportunidades.

Espera-se que os alunos, após apresentação deste módulo, estejam aptos a entender o conceito das grandes demandas mundiais e brasileiras, e que tenham sido apresentados aos cases e apresentações de alguma das

Startup TOP 10 (jornada do grupo) e que tenham entendimento pleno do funcionamento e próximos passos da disciplina ST1.

Material EaD

Em consonância com a proposta de material didático da disciplina deste módulo, será disponibilizado ao aluno o conteúdo na plataforma FIAP On, sintetizado pelo “Capítulo 1 - O mundo exponencial e emergente”.

O conteúdo foi embasado com a utilização dos conceitos da fase de Entendimento da metodologia de Design Thinking e com a utilização de conceitos de Validação da Identificação do Problema e Público-Alvo da metodologia de Lean Startup.

Também estarão disponíveis na plataforma FIAP On, os conteúdos referentes à segmentação intitulada “Capítulo 2 - Introdução ao Empreendedorismo Inovador”, incluindo: O conceito de empreendedorismo; Empreendedor e Intraempreendedor; O que são startups?; Casos de empreendedorismo tecnológico (intraempreendedorismo e extraempreendedorismo).

Aula 2 – Proposta de Valor e Modelo de negócio

Esta aula foi desenhada para que seja inserida no calendário do ano letivo (de preferência) dois meses após a apresentação da aula 1, com desenvolvimento de aula expositiva pelo professor, inclusão de dinâmicas em classe, apresentação de ferramentas específicas e estruturação de mentorias para a criação da startup.

O conteúdo deste módulo foi embasado com a utilização dos conceitos da fase de Observação da metodologia de *Design Thinking* e com a utilização de conceitos de Validação da Proposta de Valor da metodologia de *Lean Startup*. Pontos de Vista / Ideação da metodologia de Design Thinking e com a utilização de conceitos de Validação do Modelo de Negócios da metodologia de Lean Startup.

Desafios para aula 2

Para este módulo, durante o fechamento da aula, o professor propõe um desafio para cada grupo, fazendo com que os alunos apliquem os conceitos apresentados em aula e desenvolvam as habilidades de pesquisa em campo e apresentação dos achados quanto ao problema que o grupo irá resolver com seu projeto. Este desafio deverá ser apresentado e discutido em aula posterior, com a avaliação da entrega do trabalho parcial do grupo.

Objetivos da Aula 2

A segunda aula expositiva tem como principal objetivo o entendimento e construção da proposta de valor e modelo de negócio da startup, auxiliando os alunos na construção inicial dos projetos que queiram desenvolver, bem como na identificação da proposta de valor que oferecerão ao mercado.

A segunda aula também tem como principal objetivo a identificação do mercado alvo e do entendimento e desenvolvimento do modelo de negócios da startup, auxiliando os alunos na construção da visão geral do negócio que queiram desenvolver, bem como na construção do modelo de negócio que oferecerão ao mercado.

Propostas de temas abordados

Para esta etapa do programa, o principal assunto abordado será a continuidade da fixação do conceito de Proposta de Valor e Modelo de Negócios através da apresentação dos modelos do Canvas, que são recursos/ferramentas para a melhor compreensão das perspectivas do cliente e o relacionamento da proposta de valor de seu produto ou serviço, enquadrando as necessidades existentes em seu mercado de atuação, suportando a avaliação e mensuração de entrega da solução ideal para o cliente e mensurando se realmente existe um problema solucionado que o cliente queira pagar pela solução.

Para esta etapa do programa, o principal assunto abordado será a construção do Canvas de Modelo de Negócios, com o direcionamento dos alunos para o pensamento crítico na elaboração de todas as interfaces que

envolverão a iniciativa desenhada, através da compreensão de todas as possíveis limitações e dificuldades encontradas. É importante nesta etapa a exploração da importância na construção dos detalhes de todas as nove dimensões do Canvas, bem como na interação entre estas áreas para a consolidação de toda a empresa.

Ferramentas apresentadas

Para a criação dos conceitos deste módulo, deverão ser apresentadas e utilizadas todas as dimensões existentes no Canvas Proposta de Valor e Canvas Modelo de Negócios, elucidando aos estudantes a importância da aplicação da metodologia, bem como na instrução da utilização dos recursos com a ferramenta do modelo. Canvas Modelo de Negócio.

Material EaD

Para esta etapa do processo, estarão disponíveis na plataforma FIAP On, os conteúdos referentes à segmentação intitulada “Capítulo 3 - Como boas ideias nascem” e “Capítulo 4 - Business Model Generation”, incluindo: De onde surgem as boas ideias?; Princípios da criatividade; Processos criativos; Estimulando a criatividade; Quais ferramentas podemos utilizar?; Design Thinking; Da ideia ao negócio; a jornada do empreendedor; Como uma ideia se transforma em um bom negócio?; A importância do time empreendedor (sócios) e Casos reais: como nasceram bons negócios?.

Também estarão disponíveis na plataforma FIAP On, os conteúdos referentes à segmentação intitulada “Capítulo 4 - Business Model Generation”, incluindo: O que é o BMG?; BMG vs Plano de Negócios; O que é um MVP? O que é um MLP?; Como usar o BMG?; Exemplos de preenchimento; Como um BMC evolui? e Testes e prototipação rápida e dicas para a construção de um Canvas de Modelo de Negócios.

Mentorias e Dinâmicas

Para a aula 2, a mentoria deverá ser conduzida para o suporte e localização das ideias do projeto (solução) que serão desenvolvidos pelos

grupos formados, bem como a discussão do Canvas Proposta de Valor (exemplo da Top 10 ou startup externa) e demais implicações para o projeto.

Para este tópico, o trabalho poderá ser desenvolvido através da discussão dos grupos formados, para elaboração inicial do Canvas de Proposta de Valor, bem como a consolidação e ajuste das atividades elencadas na aula 1 referente a identificação do problema. O papel do professor nesta etapa da aula é acompanhar o desenvolvimento da visão do grupo quanto a aplicação do estudo de caso em seu próprio projeto e auxiliá-lo a entender a utilizar as ferramentas apresentadas.

Aula 3 – Prototipação

Esta aula foi desenhada para que seja inserida no calendário do ano letivo (de preferência) dois meses após a apresentação da aula 2, com desenvolvimento de aula expositiva pelo professor, inclusão de dinâmicas em classe, apresentação de ferramentas específicas e estruturação de mentorias para a criação da startup.

O conteúdo deste módulo foi embasado com a utilização dos conceitos da fase de Validação de Protótipo da metodologia de Lean Startup.

Desafios para a aula 3

Para este módulo, durante o fechamento da aula, o professor deverá propor um desafio para a turma, fazendo com que os alunos apliquem os conceitos apresentados em aula e desenvolvam as habilidades de pesquisa e apresentação de conceitos. Este desafio deverá ser apresentado e discutido em aula posterior, com a avaliação dos trabalhos parciais entregues e com observações do professor em relação a qualidade do trabalho executado.

Nesta etapa, o desafio proposto será a validação da proposta de valor e modelo do negócio da proposta do projeto (startup).

Objetivos da Aula

A terceira aula expositiva tem como principal objetivo a apresentação de conceitos e ferramentas para o desenvolvimento de um protótipo da startup e

a elaboração da perspectiva desta iniciativa no ecossistema de startups, ou seja, apresentar aos alunos quais serão os prováveis ambientes encontrados no mercado de atuação na qual ela estará inserida.

Propostas de temas abordados

Para esta etapa do programa, o principal assunto abordado será a prototipação da ideia de empresa construída até então, com o objetivo claro de apresentar a necessidade de se testar a iniciativa junto ao mercado, validando o conceito.

Nesta aula serão apresentadas ferramentas para a conceituação e validação da startup, tais como: Mochup, Wireframe entre outras ferramentas de prototipação.

Ferramentas apresentadas

Serão apresentadas as ferramentas de prototipagem como Wireframe, Mochup, Desenvolvimento de Apps, Protótipos físicos (como Arduino e dispositivos de IoT). Ferramentas para a construção de protótipos como por exemplo FIGMA, MARVEL e INVISION.

Material EaD

Para esta etapa do processo, estarão disponíveis na plataforma FIAP On, os conteúdos referentes à segmentação intitulada “Capítulo 5 - Como testar e evoluir sua ideia de negócios?”, incluindo os temas: Conceitos de prototipação - física e digital; Para que serve um protótipo?; Técnicas para testar protótipos com usuários; O que devemos perguntar?; Casos de aplicação; Ganhando escala e relevância; Scale-up e tração; Growth Hacking; Gestão do desenvolvimento do negócio.

Mentorias e Dinâmicas

Nesta aula são apresentadas as formas da startup tangibilizar através da construção de protótipos. Para isso, o professor apresenta algumas

ferramentas de prototipação virtual existentes, exemplificando alguns modelos de startups.

Para a aula 4, a mentoria deverá ser conduzida para o suporte na elaboração do Protótipo e Validação de Testes da empresa, explicitando a importância da obtenção do feedback dos potenciais clientes e usuários da solução fornecida (validação), bem como na identificação de potenciais limitações que possam existir com o desenvolvimento do trabalho.

Para facilitar a condução, nesta etapa, deverão ser apresentadas alguns cases Top 10 (cases de sucesso existentes no mercado), com o acompanhamento das discussões pelo professor-mentor.

Aula 4 – Análise financeira e Pitch

Esta aula foi desenhada para que seja inserida no calendário do ano letivo (de preferência) dois meses após a apresentação da aula 3, em torno do nono mês do ano letivo do programa de pós-graduação, com desenvolvimento de aula expositiva pelo professor, inclusão de dinâmicas em classe, apresentação de ferramentas específicas e estruturação de mentorias para a criação da startup.

O conteúdo deste módulo foi embasado com a utilização dos conceitos da fase de Teste da metodologia de Design Thinking e com a utilização de conceitos de Validação de Análise Financeira da metodologia de Lean Startup.

Ainda neste mesmo módulo, serão abordados os assuntos relacionados à construção do Pitch da startup (que será apresentado pelos grupos na aula 5), apresentando aos alunos as principais técnicas relacionadas às melhores práticas para se vender a ideia da empresa em um discurso convincente.

Desafios para a aula 4

Para este módulo, durante o fechamento da aula, o professor deverá propor um desafio para a turma, fazendo com que os alunos apliquem os conteúdos apresentados em aula e desenvolvam as habilidades de pesquisa e apresentação de conceitos (validação de seu modelo de negócios). Este

desafio deverá ser apresentado e discutido na aula seguinte, com a avaliação das entregas dos grupos.

Nesta etapa, o desafio proposto será a imersão, entendimento, construção e validação do protótipo do projeto (startup).

Objetivos da Aula

Também é o objetivo desta aula a apresentação de conceitos e ferramentas para o desenvolvimento de uma estruturação financeira e jurídica da empresa, ressaltando os aspectos necessários para a construção de todas as atividades pertinentes ao negócio, compreendendo aspectos financeiros e monetização.

Também é objetivo desta aula apresentar o processo de elaboração de pitches e a preparação do esboço do projeto da disciplina (trabalho de conclusão de curso - TCC).

Também serão apresentadas ferramentas e técnicas de elaboração de Pitches.

Propostas de temas abordados

Para esta etapa do programa, serão abordados assuntos referentes à estruturação financeira propriamente dita, abordando conceitos de finanças corporativas e de investimentos (fluxo de caixa, balanço financeiro, estruturação e captação de capital etc) e abordando também assuntos jurídicos, tais como: elaboração de contratos de parcerias e com investidores, aspectos legais relacionados a abertura da empresa, regimes tributários, direito societário, dentre outros.

Ferramentas apresentadas

Planilha para análise financeira de uma startup. Modelos de pitches de startups (Top 10 e externas).

Material EaD

Para esta etapa do processo, estarão disponíveis na plataforma FIAP On, os conteúdos referentes à segmentação intitulada “Capítulo 6 - Aspectos Financeiros e Jurídicos e Mercado de uma startup”.

Também estará disponível na plataforma o “Capítulo 7 - Storytelling e Pitches Venturing”, incluindo o conteúdo sobre O que é Storytelling?; Pitches - O que são e como fazer bons pitchies?!; Tipos de pitches; Vendendo o seu peixe!; Estrutura de um bom pitch; Técnicas mais utilizadas; Golden Circle; Templates vencedores.

Mentorias e Dinâmicas

O foco desta aula é trazer o entendimento da importância da análise financeira para uma startup, bem como a formação dos custos e receitas, assim com formas de monetização e precificar a solução e dimensionar o mercado total e mercado alvo.

O papel do Professor nesta etapa da aula é acompanhar o desenvolvimento da visão do grupo quanto a aplicação do estudo de caso em seu próprio projeto e auxiliá-lo a entender a utilizar a ferramenta apresentada.

Descrição da Mentoria: após a aula expositiva (revisão executiva do conteúdo disponível na plataforma digital) ocorre a reunião dos grupos já definidos no ST1 para discutir a planilha financeira e melhorias sugeridas na apresentação do Pitch e TCC, sendo a discussão acompanhada pelo Professor.

Aula 5 – Pitch e Mentoria final do Projeto (TCC)

Esta aula foi desenhada para que seja inserida no calendário do ano letivo (de preferência) um mês após a apresentação da aula quatro, com desenvolvimento de aula expositiva pelo professor, inclusão de dinâmicas em classe, apresentação de ferramentas específicas e estruturação de mentorias para a criação da startup.

O conteúdo deste módulo foi embasado com a utilização dos conceitos da fase de viabilização da metodologia de Design Thinking.

Desafios para aula 5

Para este módulo, durante o fechamento da aula, o Professor deverá propor um desafio para a turma, fazendo com que os alunos elaborem uma versão inicial do projeto (esboço do projeto final). O esboço do trabalho final de cada grupo (startup) é analisado pelo professor que envia um feedback de melhorias.

O projeto de cada startup é apresentado e discutido na aula 5, no formato de Pitch, recebendo as observações e sugestões de melhoria do professor que faz o papel de banca.

Nesta etapa, o desafio proposto será a imersão e definição da iniciativa, com a construção e validação do protótipo (conceitual ou funcional) do projeto (startup), tendo como ponto de partida todo o material desenvolvido até esta etapa. Também está incluso no desafio a preparação do Pitch da startup que será apresentada na aula seguinte (aula 5 – última aula).

O papel do Professor nesta etapa da aula é acompanhar o desenvolvimento da visão do grupo quanto a aplicação do estudo de caso financeiro em seu próprio projeto e auxiliá-lo a entender a utilizar a ferramenta apresentada.

Objetivos da Aula

A quinta aula expositiva tem como principal objetivo a apresentação do pitch da startup e sua avaliação por parte do professor (observações e sugestão de melhorias). Também é objetivo desta aula realizar a mentoria do projeto final (TCC).

Material EaD

O “Capítulo 8 - Ecossistema empreendedor e Corporate” também estará disponível com o conteúdo sobre O que são ecossistemas empreendedores; - Principais atores; - Tipos de investidores (Anjos, Estratégicos, Financeiros, etc);

- Incubadoras: Relação entre grandes empresas e startups e - Espaços de interação.

Mentorias e Dinâmicas

Apresentação das startups: Os grupos apresentam o pitch de seus projetos.

Também é objetivo desta mentoria fazer o fechamento sobre dúvidas do pitch e do projeto final (TCC) que será entregue no mês 12.

Desafios para entrega final do projeto (TCC)

A partir da apresentação do Pitch e entrega do esboço do projeto Final, o grupo deverá evoluir a entrega final do projeto (Entregas finais: Arquivos do Pitch, Análise financeira e Plano de negócio - Projeto).

O desempenho do grupo de alunos na disciplina Empreendedorismo e Inovação é avaliado segundo 3 critérios presentes no portal FIAP, disponível para os Professores ao final do curso.

Além destes três critérios (cujas médias aritméticas levam a nota da disciplina) soma-se a possibilidade de o Professor conferir até um (1) ponto extra na média final, referente às entregas parciais de trabalhos solicitados durante o curso (desafios para a aula seguinte).

Este ponto é facultativo e o professor titular de cada turma deve conferi-lo levando em conta a qualidade dos trabalhos e não somente a sua entrega. A média destes 3 critérios, mais o ponto extra (facultativo) trata-se, portanto, de uma 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. Cabe ao Professor a decisão de indicar ou não o projeto a concorrer ao Startup One.

O projeto desenvolvido pelos grupos (startups) na disciplina de Empreendedorismo e Inovação será avaliado sob a perspectiva acadêmica, podendo ser ou não indicado para a competição do Startup One.

Caso o grupo decida participar da competição, o projeto da startup será submetido a uma avaliação inicial do Professor da disciplina, que pode ou não indicá-lo através de um formulário de avaliação, disposto no portal da FIAP.

A avaliação dos projetos indicados ao “TOP30” (10 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 trinta projetos que passarão para uma segunda fase.

Na segunda fase de avaliação, as trinta 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 submetidos a uma segunda fase de avaliação, recebendo mentorias e treinamentos específico para aprimorarem seus projetos e ficarem aptos para a apresentação do projeto (Pitch) para uma banca externa final que escolhe a startup ganhadora.

Coordenador do curso

Luiz Alberto Marchetti Maia

Pós-graduado em Management Development pela IESE Business School - University of Navarra. Possui MBA em Tecnologia da Informação pela Universidade de São Paulo - FEA. É pós-graduado em Planejamento Urbano pelo Politecnico di Milano e graduado em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Mackenzie. Possui especializações em Planejamento e Direção Estratégica pela University of California, Berkeley, Gestão Empresarial pela FGV, Administração de Instituições Financeiras pela FIPE, Liderança e Gestão Avançada pela Amana-Key. Executivo com atuação há mais de 30 anos em cargos de direção e liderança nas áreas de planejamento e gestão estratégica, tecnologia e arquitetura da informação, mobilidade urbana, soluções e digitalização de negócios para grandes empresas como o Bradesco, o Metrô de São Paulo, a Dow Química e a CET. Atua, ainda, como Coordenador e Professor de MBA na FIAP, em diversas disciplinas relacionadas à gestão e estratégia empresarial.