



PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO
Pós-Graduação *Lato Sensu*
MBA em Inteligência competitiva e inovação em
marketing

Sumário

1.	Nome do Curso e Área do Conhecimento	3
2.	Características Técnicas do Curso	3
3.	Público-alvo	3
4.	CrITÉrios de Seleção	4
5.	Justificativa do Curso	4
6.	Objetivos do Curso	4
7.	Competências e Habilidades do Egresso	5
8.	Metodologia de Ensino e Aprendizagem	6
9.	Estágio Não Obrigatório	8
10.	Matriz Curricular	9
11.	Carga Horária	10
12.	Conteúdo programático	10
13.	Infraestrutura Física e Pedagógica	28

1. Nome do Curso e Área do Conhecimento

Nome do Curso: MBA em Inteligência competitiva e inovação em marketing

Área de Avaliação (CAPES): Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo

Grande Área (CAPES): 60000007 Ciências Sociais Aplicadas

Área do Conhecimento (CAPES): 60200006 Administração

Classificação OCDE: Negócios, administração e direito

2. Características Técnicas do Curso

Modalidade: Educação a Distância

Número máximo de vagas por Polo/Unidade: 1000 alunos

Período de Oferecimento: O curso possui entrada intermitente, respeitadas as datas de início e de fim cadastradas na oferta, bem como observado o período indicado para a sua integralização.

Limitações legais

Resolução CNE/CES Nº 1, de 06 de abril de 2018, que estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação lato sensu.

O candidato deverá ser graduado com diploma devidamente registrado segundo as normas estabelecidas pelo MEC.

3. Público-alvo

O curso é destinado a profissionais com ensino superior completo que buscam conquistar uma formação mais ampla, especialmente nas áreas de marketing e administração. Essa nova formação contempla o uso de

dados e da inteligência competitiva para a tomada de decisões no mercado atual.

4. Critérios de Seleção

O ingresso na pós-graduação será realizado por meio de inscrição no portal da Instituição e entrega dos documentos solicitados. Em seguida, analisados pela área competente.

5. Justificativa do Curso

O mercado atual exige que as empresas mudem e se atualizem constantemente. Para isso, a inteligência competitiva tem muito a contribuir, pois traz *insights* valiosos sobre novos comportamentos e tendências de consumo da população, o que ajuda a identificar oportunidades de crescimento. A inovação em marketing, por sua vez, permite a utilização de métodos e ferramentas adequadas para a comercialização de produtos - abrangendo desde mudanças em embalagens até um possível reposicionamento da marca. Nesse sentido, conhecimentos de inteligência competitiva e de inovação em marketing capacitam profissionais e os tornam mais ainda requisitados no mercado de trabalho.

6. Objetivos do Curso

6.1. Objetivo Geral

- Colocar em prática ferramentas e métodos atuais de Inteligência Competitiva e de Inovação em marketing.

- **6.2. Objetivos Específicos**

- Compreender como a inovação está inserida na realidade de organizações reconhecidamente competitivas de diferentes setores, tamanhos e níveis tecnológicos.
- Ter uma visão geral da administração da produção, de logística, de marketing e de compras.
- Conhecer softwares relevantes para o sucesso de empreendimentos, bem como indicadores fundamentais, como KPI's.
- Aprender os princípios mais importantes da gestão de projetos, compreendendo suas características, etapas e formas de funcionamento.

7. Competências e Habilidades do Egresso

Competências

Neste curso, o aluno desenvolverá a capacidade analítica de usar a inteligência competitiva a seu favor no mercado de trabalho, ou seja, na tomada de decisões de negócios. Para isso, aprenderá sobre a administração financeira, produtiva, logística, marketing e vendas. Outra competência fundamental que será desenvolvida é o aprendizado e o domínio de *ferramentas/software*s e métodos de gestão de projetos, especificamente, para gerarem inovações no marketing de empresas. Por fim, o discente também terá bastante conhecimento sobre análise de dados e marketing, passando a ver este setor como estratégico e integrado à estrutura de qualquer organização.

Habilidades

- Utilizar a inteligência competitiva para a tomada de decisões.
- Usar softwares e métodos para melhorar fluxos de trabalho e resultados na área do marketing.
- Aprender os princípios mais importantes para a gestão de projetos inovadores.

8. Metodologia de Ensino e Aprendizagem

O desenvolvimento das disciplinas do curso se dará no ambiente virtual, onde o aluno cumprirá 40 horas por disciplina.

Estas 40 horas são compostas pelo estudo dos diversos insumos pedagógicos disponibilizados, como:

- ✓ materiais de leitura;
- ✓ videoaulas;
- ✓ slides;
- ✓ podcasts;
- ✓ indicações de leituras extras como artigos e capítulos de livros.

Como parte do modelo acadêmico, também contabilizamos:

- ✓ a interação com os tutores para esclarecimentos de dúvidas pedagógicas (via Fórum);
- ✓ a realização da avaliação disciplinar pelo aluno.

Vale ressaltar que cada aluno é único e tem seu próprio tempo para aprendizagem. Alguns conseguem assimilar o conteúdo com mais agilidade, outros precisam retomar as leituras e videoaulas para tornar sua aprendizagem efetiva.

O tempo gasto pelo aluno para o entendimento de cada disciplina depende também da sua familiaridade com o tema, ou seja, o conhecimento prévio que o aluno tem em relação a temática abordada.

No ambiente virtual, o aluno encontrará o conteúdo das disciplinas, organizados em temas/webaulas.

Para cada um deles, o aluno realizará um conjunto de atividades baseadas em leitura de textos de fundamentação teórica e acesso a recursos audiovisuais.

Um tutor apoiará as atividades realizadas no ambiente virtual, atendendo o aluno nas suas dúvidas por meio de ferramentas de comunicação.

O aluno, ao iniciar os seus estudos, terá um encontro presencial para acolhida/ambientação; esse encontro terá como objetivos:

- ✓ Integrar o aluno ao curso de Pós-Graduação.
- ✓ Dialogar e esclarecer as dúvidas sobre a proposta pedagógica do curso e as regras acadêmicas.
- ✓ Apresentar ao aluno o Ambiente Virtual de Aprendizagem (o primeiro acesso; o envio de documentos; os serviços de secretaria e financeiro; a disciplina Ambientação; a tutoria online; o boletim acadêmico; as disciplinas e seus conteúdos; a biblioteca virtual; entre outros).
- ✓ Proporcionar um momento de Network aos pós-graduandos.

Avaliação do Desempenho do Aluno

O aluno deverá realizar as atividades propostas no ambiente virtual. A realização das atividades irá compor sua frequência no curso, que será considerada para a sua aprovação.

A atividade avaliativa que o aluno realizará para compor a sua média é a Avaliação Virtual (AV); essa atividade é obrigatória e estará disponível no Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA, conforme cronograma de seu curso.

Para a aprovação em cada uma das disciplinas, o aluno deverá obter frequência de, no mínimo, 75% (setenta e cinco por cento) e nota igual ou superior a 7,0 (sete).

As notas devem ser expressas no intervalo de 0 (zero) a 10 (dez).

O aluno que obtiver média inferior a 7,0 (sete) nas disciplinas terá direito ao Programa de Dependência e Recuperação – PDR, mediante a solicitação de requerimento e respeitando o período de jubramento do curso.

O PDR será realizado no ambiente virtual de aprendizagem, sendo que o aluno terá acesso ao conteúdo da disciplina e realizará uma Avaliação Virtual - AV, e a nota obtida substituirá a média do aluno.

Para a obtenção do **Certificado** de Pós-graduação *Lato Sensu* – especialização, o aluno deverá cumprir todas as condições seguintes:

- ✓ Frequência mínima de 75% (setenta e cinco por cento) em todas as disciplinas;
- ✓ Nota igual ou superior a 7,0 (sete) em todas as disciplinas.

Certificação

O Certificado de conclusão de curso de Especialização será acompanhado por histórico escolar, em cumprimento às exigências da Resolução CNE/CES nº1, de 06 de abril de 2018, da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação.

Composição do Corpo Docente

O corpo docente do curso é constituído por profissionais qualificados, com comprovado saber em sua área de atuação, conforme Resolução CNE/CES nº1, de 06 de abril de 2018, sendo integrado, no mínimo, por 30% (trinta por cento) de portadores de título de pós-graduação *stricto sensu*, isto é, portadores de títulos de Mestrado e Doutorado, obtidos em programas de pós-graduação *stricto sensu* devidamente reconhecidos pelo poder público em território nacional, ou revalidados, conforme legislação vigente. Os demais docentes são certificados em nível de especialização, pós-graduação *lato sensu*, de reconhecida capacidade técnico-profissional.

9. Estágio Não Obrigatório

O estágio curricular não obrigatório tem como finalidade estimular o aluno a desenvolver atividades extracurriculares, para que possa inter-relacionar os conhecimentos teóricos e práticos adquiridos durante o curso e aplicá-los na solução de problemas reais da profissão, proporcionando o desenvolvimento da

análise crítica e reflexiva para os problemas socioeconômicos do país, de acordo com a Resolução de Estágio curricular não obrigatório vigente na Instituição.

Os principais objetivos da prática do estágio curricular não obrigatório são:

I. proporcionar o exercício do aprendizado compromissado com a realidade socioeconômica-política do país;

II. propiciar a realização de experiências de ensino e aprendizagem visando à educação profissional continuada, alicerçada no desenvolvimento de competências e habilidades e ao exercício do pensamento reflexivo e criativo; e

II. incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da cultura.

A carga horária é definida pela concedente de estágio, não podendo ultrapassar a carga horária máxima de 6 (seis) horas diárias e 30 (trinta) horas semanais, as quais podem ser realizadas em empresas públicas ou privadas, instituição de pesquisa, órgãos governamentais e não governamentais, e as próprias unidades da Universidade, desde que sigam às condições adequadas para que o estagiário possa aprofundar os seus conhecimentos teóricos e práticos adquiridos no curso.

Para o Curso de Pós-Graduação EAD, a prática do estágio curricular não obrigatório é permitida durante a vigência do curso, não podendo exceder em um mesmo campo de estágio o período de 2 (dois) anos.

Os estágios curriculares não obrigatórios devem estar apoiados em Termo de Compromisso e de comum acordo com a Instituição, devendo explicitar não somente os aspectos legais específicos, como também os aspectos educacionais e de compromisso com a realidade social.

O Planejamento do Estágio Curricular Não Obrigatório é de responsabilidade do coordenador de curso/professor orientador e o Departamento de Estágios.

10. Matriz Curricular

DISCIPLINAS	CH PRÁTICA	CH TEÓRICA	CH TOTAL
Ambientação	0 h	0 h	0 h

Estratégia executiva	0 h	40 h	40 h
Marketing estratégico e inteligência competitiva	0 h	40 h	40 h
Tendências e inovações	0 h	40 h	40 h
Cultura organizacional	0 h	40 h	40 h
Qualidade em serviços e a satisfação do cliente	0 h	40 h	40 h
<i>Analytics</i> aplicado ao marketing digital	0 h	40 h	40 h
Gestão <i>customer oriented</i>	0 h	40 h	40 h
Omnichannel e interação O2O	0 h	40 h	40 h
BI: A inteligência de negócios	0 h	40 h	40 h

11. Carga Horária

A carga horária de 360 h constitui o conteúdo ministrado em 9 (nove) disciplinas.

12. Conteúdo programático

Disciplina: Ambientação

Ementa: Histórico da Educação a Distância. Legislação da Educação a Distância no Brasil. Potencialidades da Educação a Distância. Flexibilidade de Acesso. Tecnologias para apoio à pesquisa. Aprendizagem colaborativa. Características do aluno na EAD. Boa convivência virtual: netiquetas.

Competências e Habilidades:

- Identificar as características do aluno da modalidade de educação a distância;

- Utilizar ferramentas tecnológicas de apoio a pesquisa;
- Comunicar-se com clareza e assertividade oralmente e por escrito;
- Gerenciar tempo e atividades de estudo.

Conteúdo Programático 1: Histórico da Educação a Distância.

Conteúdo Programático 2: Legislação da Educação a Distância no Brasil.

Conteúdo Programático 3: Potencialidades da Educação a Distância.

Conteúdo Programático 4: Flexibilidade de Acesso.

Conteúdo Programático 5: Tecnologias para apoio à pesquisa.

Conteúdo Programático 6: Aprendizagem colaborativa.

Conteúdo Programático 7: Características do aluno na EAD.

Conteúdo Programático 8: Boa convivência virtual: netiquetas.

Bibliografia básica:

GOTTARDI, M. de L. A autonomia na aprendizagem em educação a distância: competência a ser desenvolvida pelo aluno. **Associação Brasileira de Educação a Distância**, São Paulo, v. 14, n. 8, p. 110-123, dez, 2015.

MORAN, J. M. MASETTO, M. T. BEHRENS, M. A. **Novas Tecnologias e Mediação Pedagógica**. 21.ed. Campinas, SP: Papirus, 2013.

PIVA, D. J. PUPO, R. GAMEZ, L. OLIVEIRA, S. **EAD na Prática: Planejamento, métodos e ambientes de educação online**. São Paulo: Elsevier, 2011.

Bibliografia Complementar:

ALVES, L. Educação a distância: conceitos e história no Brasil e no mundo. **Associação Brasileira de Educação A Distância**, São Paulo, v. 10, n. 7, p.85-92, out. 2011.

MAIA, Carmen; MATTAR, João. **ABC da EaD: a educação a distância hoje**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

MOORE, Michael G., **Educação a distância**: sistemas de aprendizagem on-line. 3. ed., São Paulo: Cengage Learning, 2013.

Disciplina: Estratégia executiva

Ementa: Estratégia na perspectiva organizacional. Empreendedorismo estratégico organizacional. Planejamento e alinhamento estratégico. Perspectivas globais da estratégia executiva. Estratégia de Inovação e competitividade. Monitoramento do plano estratégico: controles e métricas. *Feedback* e avaliação de desempenho.

Competências e habilidades:

- Adquirir e praticar as visões, holística e sistemática;
- Tomar decisões e solucionar problemas;
- Liderar pessoas e praticar ações de autogestão;
- Solucionar conflitos;
- Identificar e aplicar conhecimentos inerentes à formulação e à execução da estratégia organizacional;
- Praticar as visões holística e sistemática sobre os ambientes interno e externo das organizações;
- Identificar problemas, avaliar alternativas, tomar decisões;
- Executar ou orientar a execução das ações necessárias para a solução dos problemas organizacionais;
- Liderar times de trabalho;
- Identificar, interpretar e solucionar conflitos;
- Proporcionar condições para garantir o alinhamento entre os interesses individuais e dos grupos, com os objetivos organizacionais expressos na missão e na visão da organização;
- Formular e executar os planos tático e operacional, a fim de atingir os objetivos estratégicos organizacionais.

Conteúdo Programático 1: Estratégia na perspectiva organizacional. Decisões estratégicas: o mecanismo de *trade off*. Fatores críticos de sucesso no contexto VUCA. Adaptação estratégica: o conceito *Lean*.

Conteúdo Programático 2: Empreendedorismo estratégico organizacional. *Mindset* empreendedor. *Corporate Venture*. Liderança e pensamento estratégico.

Conteúdo Programático 3: Planejamento e alinhamento estratégico. Construção do plano estratégico: apoio do *roadmap*. Matriz BCG, Ansoff, SWOT. Organização voltada para a estratégia.

Conteúdo Programático 4: Perspectivas globais da estratégia executiva. Questões macroambientais. Transformação digital. Desafios da governança corporativa.

Conteúdo Programático 5: Estratégia de Inovação e competitividade. Inovação e competitividade. Modelos de competitividade. Corporações ambidestras.

Conteúdo Programático 6: Monitoramento do plano estratégico: controles e métricas. Execução do plano estratégico. Tecnologias de controle: *dashboards* e sistemas inteligentes. Controle do plano estratégico corporativo: modelos e perspectivas.

Conteúdo Programático 7: *Feedback* e avaliação de desempenho. A importância do *feedback* no contexto corporativo. *Feedback* 360°. Mapa estratégico e o *Balanced ScoreCard* (BSC).

Bibliografia básica:

BERGKAMP, Lucas. The concept of risk society as a model for risk regulation – its hidden and not so hidden ambitions, side effects, and risks. **Journal of Risk Research**. Oct2017, Vol. 20, nº 10, p1275-1291.

BUNGER, Alicia C. Tracking implementation strategies: a description of a practical approach and early findings. **Health Research Policy & Systems**. 2/23/2017, vol. 15, p1-12.

CAMARA, Guilherme Dornelas. Os estudos organizacionais no sul do globo: perspectivas latino-americanas. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. mar/abr2015, vol. 55, nº 2, p235-235.

COLLIS, David J; MONTGOMERY, Cynthia A. Como você cria e sustenta estratégias lucrativas? Competindo por recursos: a estratégia dos anos 90. In: LACERDA, Daniel Pacheco et.al. **Estratégia baseada em recursos**: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas. Porto Alegre: Bookman, 2014.

CORTIMIGLIA, Marcelo Nogueira. Business model innovation and strategy making nexus: evidence from a cross-industry mixed-methods study. **R&D Management**. Jun2016, Vol. 46 Issue 3, p414-432.

DOBROVIC, Jan et. al. Non-financial indicators and their importance in small and medium-sized enterprises. **Journal of Competitiveness**, vol. 10 nº. 1, Jun/2018, pp.41-55.

DOKKO, Gina; GABA, Vibha. Venturing into new territory: Career experiences of corporate venture capital managers and practice variation. **Academy of Management Journal**. Jun2012, Vol. 55 n.3, p563-583.

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marcondes, PASSOS, Marly Luciana. **Empreendedorismo estratégico: Criação e gestão de pequenas empresas**. Osvaldo Elias Farah, Marly Cavalcanti, Luciana Passos Marcondes [Orgs.]. 2.ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2017.

REFERENCE, Thomas P; THURMAN, Paul W. **Estratégia**. Série Fundamentos. Conhecimento Real para um Mundo Real. Silvio Antunha [tradução]. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERREIRA, Clébia Ciupak et. al. Controle estratégico e proposta de valor no modelo de negócio de operadores logísticos com sede no brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**. Oct-Dec, 2016, vol. 15, nº 4, p91-104.

GAO, Lei. Staged financing: a trade-off theory of holdup and option value. **Journal of Economics**, v. 121, nº. 3, Jul2017, pp. 197-237.

GUPTA, Gaurav; SALTER, Stephen B. The Balanced Scorecard beyond Adoption. **Journal of International Accounting Research**. Fall2018, Vol. 17 Issue 3, p115-134.

GUTMANN, Tobias; SCHMEISS, Jessica; STUBNER, Stephan. Unmasking Smart Capital: How Corporate Venture Capital Units Configure Value-Adding Services. **Research Technology Management**. Jul/Aug-2019, vol. 62, n. 4, pp. 27-36.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Francisco Araújo da Costa [trad.]. Porto Alegre: AMGH, 2014.

JOHANSSON, Peter E.; OSTERMANA, Christer. Conceptions and operational use of value and waste in lean manufacturing – an interpretivist approach. **International Journal of Production Research**, v. 55, nº. 23, 2017, pp. 6903–6915.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Cengage, 2016.

LAURUHN, Michael. GROTH, Paul. Sources of Change for Modern Knowledge Organization Systems. **Knowledge Organization**. 2016, vol. 43, nº 8, p622-629.

LENET, Scott. How to Start Thinking Critically About Corporate Venture Capital: Five factors to consider when evaluating whether to build internally or hire an outside partner. **NACD Directorship**. Jan/Feb-2019, vol. 45 n.1, p43-45.

MANICA, Edson. Deployment of the Balanced Scorecard as A Tool for Measuring Performance: The Case of A Technology Company in Brazil. **Business Management Dynamics**. 2017, Vol. 7 Issue 6, p8-18.

MILLAR, Carla C. J. M.; GROTH, Olaf; MAHON, John F. Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. **California Management Review**. Oct, 2018, vol. 61, nº 1, p5-14.

MINTZBERG, Henry et. al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Luciana de Oliveira da Rocha [trad.], 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

NEVES, Lurdes; COIMBRA, Joaquim Luís. Estudo de validação em contexto educativo da versão portuguesa da escala multidimensional de motivação no trabalho. **Paideia**, 2018, Vol. 28.

OKFALISA et. al. Integrated Analytical Hierarchy Process and Objective Matrix in Balanced Scorecard Dashboard Model for Performance Measurement. **Telkomnika**. 2018, vol. 16, nº 6, p2703-2711.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PETERAF, Margaret. Os pilares das vantagens competitivas: a visão baseada em recursos. In: LACERDA, Daniel Pacheco et.al. **Estratégia baseada em recursos**: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas. Porto Alegre: Bookman, 2014.

PINHO, Cláudia; MENDES, Luis. IT in lean-based manufacturing industries: systematic literature review and research issues. **International Journal of Production Research**. v. 55, nº. 24, 2017, pp. 7524-7540.

POLLANEN, Raili et. al. Relationships between strategic performance measures, strategic decision-making, and organizational performance: empirical evidence from Canadian public organizations. **Public Management Review**, v. 19, nº. 5, 2017, pp. 725–746.

PR Newswire. Comparative SWOT & Strategy Focus - 2017-2021- Global Top 6 Agriculture Equipment Manufacturers - John Deere, CNH, AGCO, CLAAS, SDF Group, Kubota. New York, USA: PR Newswire, 2017.

RAN, Bing. **Technological Innovation Networks: Collaboration and Partnership**. Charlotte, NC: Information Age Publishing. 2017.

SAMANTHA, V.; GARRIE, Rotem. Evaluational study of the models and theories of strategic management. **Scholedge International Journal of Business Policy & Governance**. Apr, 2015, vol. 2, nº 4, p1-5.

SEATON, L. Jeff. The relationship of confucian dynamism and the strategic leader: an upper echelon theory perspective. **International Journal of the Academic Business World**. Spring-2018, vol. 12 n.1, p113-119.

SHALA, Fisnik; KASTRATI, Egzon; KRASNIQI, Dafina. The Effect Of Matrix Models On The Choices Of Strategic Alternatives And Their Impact On The Flow Of The Operation Of The Enterprise. **Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference**. 2018, p169-175.

SHANI, A. B.; NOUMAIR, D. A. Research in Organizational Change and Development. Bingley, UK: **Emerald Publishing Limited**, 2017, v. 25.

TREVIÑO, Nicole. How to Manage the Modern, Multi-Dimensional Organization. **Workforce Solutions Review**. Jan/Feb, 2018, vol. 9, nº1, p16-20.

WERNERFELT, Birguer. A visão baseada em recursos da empresa. In: LACERDA, Daniel Pacheco et.al. **Estratégia baseada em recursos: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

WINCK, Mattheus Fontana et. al. O desenvolvimento das competências de líderes globais: Uma abordagem baseada nos estudos de global mindset leadership. **Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**. São Paulo, v.11, n. 2, p. 35-48, mai./ago. 2016.

WU, Martin G. H. Optimal Risk Trade-Off in Relative Performance Evaluation. **Journal Of Management Accounting Research: American Accounting Association**, vol. 31, nº. 1, mar, 2019, pp. 247–259.

YAN J; ZHANG, NN; XU, DX. Mindset switching increases the use of 'want-based' over 'should-based' behaviors. **Plos One**, abr/2018, vol. 13 (4), pp.1-24.

Disciplina: Marketing estratégico e inteligência competitiva.

Ementa: O objetivo da disciplina é articular estratégias no âmbito do marketing, fomentando a consciência crítica de cunho analítico e digital para

desenvolvimento de inteligência competitiva no cenário nacional e internacional de competição empresarial.

Competências e habilidades:

- Ser capaz de desenvolver planos estratégicos;
- Reconhecer a importância e o potencial de tração do marketing estratégico;
- Ser capaz de capturar oportunidades de negócio e criar novos mercados;
- Aplicar ferramentas de gestão de performance na execução da estratégia.

Conteúdo Programático 1: Desenvolvimento do Plano Estratégico: Definição, origem e aplicabilidade.

Conteúdo Programático 2: Utilizando o Marketing estratégico como instrumento de competitividade: conceito, ações e ferramentas.

Conteúdo Programático 3: Análise do ambiente de negócios: atratividade e competitividade.

Conteúdo Programático 4: O Modelo de Negócios: *Business Model Generation*, Canvas e Proposta de Valor.

Conteúdo Programático 5: Disrupção - uma nova abordagem estratégica.

Conteúdo Programático 6: Análise do ambiente interno: forças e fraquezas.

Conteúdo Programático 7: Execução da estratégia: pessoas, processos, qualidade, Imagem e finanças.

Conteúdo Programático 8: Métricas e revisões estratégicas.

Bibliografia:

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica:** Da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva, 2007.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**: Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip; LANE, Kevin. **Administração de Marketing**: A Bíblia do Marketing. Rio de Janeiro: Prentice Hall Brasil, 2006.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2010.

Disciplina: Tendências e Inovações

Ementa: Conceitos básicos de Ciência, Tecnologia e Inovação. Ferramentas de prospecção tecnológica. Tendências demográficas, sociais e de gênero. Tendências globais, políticas e econômicas. Tendências tecnológicas. Tendências ambientais. Tendências em mobilidade. Inovação e o papel do Estado, instrumentos de regulação e políticas públicas.

Competências e Habilidades:

- Compreender os principais conceitos em Ciência, Tecnologia e Inovação;
- Utilizar as ferramentas de prospecção tecnológica;
- Mapear as tendências da atualidade e dos próximos 20 anos;
- Propor inovações a partir do mapeamento de tendências;
- Compreender o papel estatal por meio de regulação e políticas públicas para fomentar a inovação.

Conteúdo Programático:

Conteúdo Programático 1: Conceitos em CT&I e ferramentas de prospecção tecnológica.

Conteúdo Programático 2: Tendências em comportamento humano.

Conteúdo Programático 3: Tendências em aplicações tecnológicas.

Conteúdo Programático 4: O papel do Estado no fomento da inovação.

Bibliografia básica:

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

RASQUILHA, L. **Coolhunting e pesquisa de tendências**: observar, identificar e mapear as tendências e mentalidades emergentes do consumidor. 1. ed. São Paulo: Actual Editora, 2015.

SALERNO, M. S.; GOMES, L. A. V. **Gestão da inovação (mais) radical**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

Bibliografia complementar:

BURGELMAN, R. A.; CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGHT, S. C. **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

CREDIDIO, G. S.; PEDROSO, M. C. Modelo de Negócios Air-to-Cash: o estudo de caso da Brasil Ozônio. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 13, n. 2, p. 15–39, 2019. Disponível em: <<http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/download/1249/pdf>>.

EL HEDHLI, K.; ZOURRIG, H.; BECHEUR, I. Celebrity endorsements: Investigating the interactive effects of internalization, identification and product type on consumers' attitudes and intentions. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 58, 1 jan. 2021. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698920312686>>. MORRIS, R. **Fundamentos de design de produto**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

TIWARI, A. A.; CHAKRABORTY, A.; MAITY, M. Technology product coolness and its implication for brand love. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 58, p. 102258, 1 jan. 2021. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698920312662>>.

Disciplina: Cultura Organizacional

Ementa: Conceito e elementos da cultura organizacional. Influências da cultura nacional na cultura das organizações. Relação entre cultura organizacional, cultura brasileira e diversidade. Diferenças entre cultura e clima organizacional.

Associações entre cultura, clima e mudança organizacional. Papel dos líderes na construção da cultura e na jornada de evolução cultural.

Competências e Habilidades:

- Identificar os elementos que compõem a cultura das organizações;
- Compreender como as organizações funcionam em função de seus valores, suas crenças, seus rituais, suas normas e de outros elementos que lhes são característicos;
- Criar estratégias para a construção de uma cultura diversa e inclusiva;
- Reconhecer a importância da comunicação nos processos de mudança organizacional;
- Atuar como promotor de uma jornada de evolução cultural constante na organização.

Conteúdo Programático:

Conteúdo Programático 1: Cultura Organizacional e Cultura Brasileira

Conteúdo Programático 2: Cultura Organizacional e Diversidade

Conteúdo Programático 3: Cultura, Clima e Mudança Organizacional

Conteúdo Programático 4: Cultura e Liderança nas Organizações

Bibliografia básica:

DIAS, R. **Cultura organizacional:** construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.

FELTRIN, C. M. de A. **Cultura e clima organizacional.** Curitiba: Contentus, 2020.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional:** evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREITAS, M. E. de.; DANTAS, M. **Diversidade sexual e trabalho.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MOTTA, F. P.; CALDAS, M. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

PEREZ, F.C.; COBRA, M. **Cultura organizacional e gestão estratégica: a cultura como recurso estratégico**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, D. F.; NARDUCCI, V. **Mudança e cultura organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2021.

SALLES, J. R.; WOOD JR., T.; CALDAS, M. O desafio da mudança cultural. **GV Executivo**, v. 17, n.3, p.40-43, maio/jun. 2018.

SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.

SILVA, J. R. G. da; VERGARA S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.3, p.10-21, jul./set. 2003.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TONET, H. C. *et al.* **Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

Bibliografia complementar

AMATO, L. (Coord.). **Diversidade e inclusão e suas dimensões**. São Paulo: Literare Books International, 2022.

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

CHU, R.A.; WOOD JR. T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, v.42, n.5, p.969-991, set./out. 2008.

EDMONDSON, A. C. **A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. de (Org.). **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

JOHNSON, S. K. **Inclusifique: como a inclusão e a diversidade podem trazer mais inovação à sua empresa**. São Paulo: Benvirá, 2020.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
MIGUELES, C.; ZANINI, M. T. (Org.). **O elo perdido**: cultura, produtividade e competitividade. Rio de Janeiro: FGV, 2021.

PARADELA, V. C.; GOMES, A. P. C. Z. **Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

PESTANA, Mauricio. **A empresa antirracista**: como CEOs e altas lideranças estão agindo para incluir negros e negras nas grandes corporações. 2.ed. Rio de Janeiro: Agir, 2021.

PLIOPAS, A.L.V.; TONELLI, M. J. Dilemas da cultura organizacional. **RAE Executivo**, v.2, n.4, p.78-82, nov. 2003/jan. 2004.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VERGARA, S.C. A liderança aprendida. **GV Executivo**, v.6, n.1, p.61-65, jan./fev. 2007.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

Disciplina: Qualidade em Serviços e Satisfação do Cliente

Ementa: A disciplina de Qualidade em Serviços e Satisfação do Cliente, traz a discussão teórica, prática e estratégica destas duas variáveis, bem como dos modelos de mensuração reconhecidos internacionalmente.

Objetivo da disciplina: Apresentar os conceitos acerca da qualidade em serviços e a satisfação do cliente, bem como a importância destas variáveis no contexto organizacional de resultados, a sua operacionalização e mensuração, para que o aluno desenvolva habilidades que o direcionem ao delineamento de estratégias e a tomada de decisões assertivas.

Competências e Habilidades:

- Desenvolver no aluno a capacidade em desenvolver planos de gestão de atendimento
- Capacitar o aluno para avaliar a jornada do cliente em negócios e promover melhorias de qualidade

- Compreender os cenários de mercado e oportunidades ligadas a qualidade no atendimento
- Ensinar o aluno a analisar e compor estratégias e táticas de experiência do cliente

Conteúdo Programático 1: Percepção do Cliente: conceitos. Comportamento do Consumidor. Necessidade de mensuração da qualidade em serviços e da satisfação dos clientes. A mente do cliente e o neuroatendimento.

Conteúdo Programático 2: Pressupostos acerca dos serviços e da qualidade em serviços. A importância da qualidade em serviços para o sucesso das organizações. O papel dos serviços na oferta de bens tangíveis: agregando valor aos produtos, com um pacote de serviços. A importância do POP – Procedimento Operacional Padrão e Scripts de atendimento.

Conteúdo Programático 3: As expectativas dos Clientes. A qualidade em serviços como fator determinante da satisfação dos clientes. As dimensões da qualidade em serviços: o que os clientes avaliam? O tripé da Experiência do Cliente. Modelo OETE de atendimento ao cliente. Gestão 1D3A1H. Como eliminar fricções de atendimento.

Conteúdo Programático 4: O modelo SERVQUAL de mensuração da qualidade percebida pelo cliente em serviços. Questionário para avaliação da percepção dos clientes acerca da qualidade em serviços. O que deve ser adequado ou melhorado a partir dos resultados obtidos do SERVQUAL. Tipos de pesquisas de satisfação: NPS, CSAT, CES.

Bibliografia:

CORRÊA, H. L. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação de clientes.** São Paulo: Atlas, 2002
 FITZSIMMONS, J. A. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** Porto Alegre; Bookman, 2005
 COELHO, F. **Customer Experience Descomplicado.** Santa Catarina. Editora Autores do Brasil, 2020.
 BLANCHARD, K. **Experiência inesquecível para o cliente: Estratégias para revolucionar o atendimento.** Figurati, 2015.

Demais referências:

LOVELOCK, C. H. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2002
 NÓBREGA, K. C. **Falando de serviços: um guia para compreender e melhorar os serviços em empresas e organizações.** São Paulo: Atlas, 2013
 KOTLER, P. **Marketing de Serviços profissionais.** São Paulo: Manole, 2002.

Disciplina: Analytics aplicado ao marketing digital

Ementa: Aprender os recursos essenciais do analytics, incluindo como criar uma conta, implementar o código de acompanhamento, analisar relatórios básicos e configurar metas e acompanhamento de campanhas e a configurar painéis e atalhos. O conteúdo também ensina a analisar relatórios de público-alvo, aquisição e comportamento, além de mostrar como configurar metas e acompanhamento de campanhas.

Competências e Habilidades:

- Conhecer como usar o *analytics* para avaliar o tráfego do site;
- Entender como implementar um código de acompanhamento e configurar filtros de dados;
- Identificar oportunidades baseadas em dados e *insights* da ferramenta.

Conteúdo Programático 1: Como funciona o *analytics* e sua configuração.

Conteúdo Programático 2: Como configurar vistas com filtros e usar as metas para avaliar objetivos de negócios.

Conteúdo Programático 3: Como navegar no *analytics* e visualizar relatórios de visão geral.

Conteúdo Programático 4: Visualização de Relatórios de público-alvo, aquisição e comportamento dos consumidores.

Bibliografia Básica:

ZENARO, Marcelo; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Marketing estratégico para organizações e empreendedores:** guia prático e ações passo a passo. São Paulo: Atlas, 2013.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing e comunicação.** São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

WOOD, MARIAN. **Planejamento de marketing.** São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

Bibliografia Complementar:

ROCHA, Marcos et al. **Marketing estratégico.** São Paulo: Saraiva, 2015.

IKEDA, Ana Akemi; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **O planejamento de marketing e a confecção de planos.** São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

Disciplina: Gestão Customer-Oriented.

Ementa: Estratégia de marketing orientada para o Cliente. Customer Relationship Management (CRM). Customer Experience Management (CXM). Jornada Onicanal (Omnichannel).

Competências e Habilidades:

- Definir as principais etapas de elaboração de uma estratégia de marketing que possibilite a construção do relacionamento certo com o cliente certo.
- Conhecer as vantagens das ferramentas de CRM e como utilizá-las para extrair conhecimento sobre os clientes que sejam relevantes para o sucesso da estratégia da organização.
- Compreender os aspectos multidimensionais (cognitivos, emocionais, sensoriais etc.) que influenciam a motivação e o engajamento do consumidor, para garantir a melhor experiência durante a jornada do cliente.
- Promover a integração de plataformas e múltiplos canais de marketing (*omnichannel*), com o objetivo de melhorar a experiência de compra do cliente.

Conteúdo Programático 1: Estratégia de marketing orientada para o Cliente. Importância e Definição. Segmentação de mercados consumidores. Segmentação de mercados organizacionais. Seleção do mercado-alvo – *Buyer Persona*. Diferenciação e posicionamento estratégico – *Brand Persona*.

Conteúdo Programático 2: Customer Relationship Management (CRM). Importância e Definição. Dados, Informação e Conhecimento. Seleção, Coleta e Armazenagem de Dados e Informações sobre os Clientes. Utilizando o CRM para Conhecer os Clientes e Direcionar a Estratégia da Empresa.

Conteúdo Programático 3: Customer Experience Management (CXM). Importância e Definição. Mapeamento da Jornada do Cliente. Motivação e Engajamento com a Marca. Neuromarketing e Psicologia Cognitiva. Design de Interação e *User Experience*.

Conteúdo Programático 4: Jornada Onicanal (*Omnichannel*). Importância e Definição. Comportamento do Consumidor Multicanal. Gestão Integrada de Canais Online e Off-line. Comunicação Integrada. Big Data, Inteligência Artificial e outras Ferramentas para a Gestão da Experiência do Comprador.

Bibliografia Básica:

GEBER, C. O.; LUZ, V. V. **Gestão de Multicanais:** omnichannel. Curitiba: Contentus, 2020.

GUMMESSON, E. **Marketing de Relacionamento Total**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0:** Do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2017.

MADRUGA, R. **Gestão do Relacionamento e Customer Experience**. São Paulo: Atlas, 2018.

Bibliografia Complementar:

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços:** a Empresa com Foco no Cliente. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

Disciplina: Omnichannel e interação O2O

Ementa: Varejo moderno: Offline-to-Online. Conquistando o *omnishopper*. A era *omnichannel*. Interação O2O: Online-to-Offline.

Competências e Habilidades:

- Ser capaz de entender a dinâmica do varejo moderno em seus diversos canais de venda;
- Avaliar o comportamento do consumidor no contexto online-offline, bem como sua jornada de compra;
- Gerenciar a comunicação integrada entre canais, para unificar a experiência;

- Entender o conceito O2O e identificar oportunidades dentre as tendências de mercado, para garantir experiências ótimas.

Conteúdo Programático 1: Varejo moderno: Offline-to-Online - A evolução do varejo: da tenda aos apps; Canais de venda: papéis e complementaridade; KPIs de vendas online e offline: medindo o sucesso dos canais. A transformação digital como fator de sobrevivência.

Conteúdo Programático 2: Conquistando o *omnishopper* - Comportamento do consumidor: *showrooming* e *webrooming*. Logística e operações. Marketing e Vendas onicanal. Ponto de venda e pontos de contato: unificando a experiência.

Conteúdo Programático 3: A era *omnichannel* - Comunicação integrada online e off-line. CRM *omnichannel*. P de promoção online e offline na construção da marca.

Conteúdo Programático 4: Interação O2O: Online-to-Offline – Compreendendo o conceito. Atributos fundamentais. Estratégias que garantem experiências ótimas. Cases de sucesso no Brasil e no exterior.

Bibliografia Básica:

IGREJA, A.; OLIVEIRA, E.; FIGUEIRA, E.; PINHEIRO, F.; SANTOS, H. **O poder da Conveniência omnichannel no atendimento**. São Bernardo do Campo: ABC Com Editora, 2020.

BERNARDINO, E. C. et al. **Marketing de varejo na era omnichannel**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.

WELFARE, A. **The retail handbook**: master omnichannel best practices to attract, engage and retain customers in the digital age. Gorleston: Rethink Press Limited, 2018. E-book.

Bibliografia Complementar:

ANTHONY, S. D., TROTTER, A.; SCHWARTZ, E. I. The top 20 business transformations of the last decade. **Harvard Business Review**, 2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/09/the-top-20-business-transformations-of-the-last-decade>. Acesso em: 21 out. 2021.

BRIEDIS, H. et al. Omnichannel: the path to value. **McKinsey & Company**, 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-survival-guide-to-omnichannel-and-the-path-to-value>. Acesso em: 21 out. 2021.

REIS, C. M. B. **Omnichannel: A estratégia próspera dos negócios em um mundo cada vez mais conectado. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 06, Ed. 03, Vol. 11, pp. 87-99. Março de 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/marketing/estrategia-prospera>. Acesso em: 21 out. 2021.

Disciplina: BI: A inteligência de Negócios.

Ementa: O caminho da tecnologia para o crescimento exponencial. Aplicação nos negócios. Negócios inteligentes, negócios cognitivos, inteligência de mercado. Tomadas de decisão dentro das empresas. Amparo maior em análise de dados. Assertividade. Inteligência de negócios: principais elementos, como são feitos, analisados e gerenciados.

Competências e Habilidades:

- Ser capaz de aplicar *business intelligence* para resolução de problemas da área de negócios;
- Ser capaz de articular mineração de dados a partir de inteligência artificial;
- Dominar modelos preditivos e descritivos com intuito de embasar a tomada de decisão;
- Confeccionar apresentação de dados de forma didática e atrativa.

Conteúdo Programático 1: Introdução ao BI e Data *warehouse*.

Conteúdo Programático 2: Análise de negócios e visualização de dados.

Conteúdo Programático 3: Mineração de dados e Inteligência Artificial.

Conteúdo Programático 4: Business Performance Management (BPM).

Bibliografia Básica:

FACELI, K. *et al.* **Inteligência Artificial:** Uma abordagem de aprendizagem de máquina. Rio de Janeiro, LTC, 2011.

TURBAN, E. *et al.* **Business intelligence:** um enfoque gerencial para a inteligência do negócio. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MARÓSTICA, E. (org.) **Inteligência de mercado.** São Paulo: Cengage Learning, 2014.

Bibliografia Complementar:

CHEN, Hsinchun; CHIANG, Roger HL; STOREY, Veda C. Business intelligence and analytics: From big data to big impact. **MIS quarterly**, v. 36, n. 4, 2012.

LAURSEN, Gert HN; THORLUND, Jesper. **Business analytics for managers:** Taking business intelligence beyond reporting. John Wiley & Sons, 2016.

NEGASH, Solomon. Business intelligence. **The communications of the Association for Information Systems**, v. 13, n. 1, p. 54, 2004.

13. Infraestrutura Física e Pedagógica

O aluno encontrará todo o conteúdo do curso e assistirá às aulas gravadas no ambiente virtual. Para assistir às aulas é fundamental que as especificações abaixo sejam obedecidas, possibilitando, assim, uma recepção de maior qualidade dos vídeos.

Hardware:

- Processador Intel Core 2 Duo ou superior.
- 2Gb de Memória RAM.
- Placa de vídeo com resolução 1024x768, qualidade de cor 32 bits e compatível com Microsoft DirectShow.

- Microsoft DirectX 9.0c ou posterior.

Software:

- Navegador: Firefox, Google Chrome, Internet Explorer (sempre atualizado).
- Sistema Operacional: Windows XP ou posterior.
- Adobe Flash Player (atualizado).
- *Plugin* de vídeos SilverLigth (atualizado)

Rede:

- Conexão com a Internet banda larga de no mínimo 2 MB.
- Em caso de acesso em ambientes corporativos além da velocidade, é necessário verificar as condições de segurança de rede de sua empresa e se certificar que o site não estará bloqueado.

Adicionalmente, é prevista a utilização da biblioteca virtual para consultas bibliográficas e pesquisa de assuntos referentes às disciplinas ministradas.

