



# CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

**PÓS-GRADUAÇÃO LATO-SENSU EM  
FINANÇAS E EFICIÊNCIA EMPRESARIAL**



FUNDAÇÃO INSTITUTO  
DE ADMINISTRAÇÃO

# VISÃO GERAL

CLIQUE NOS TÍTULOS PARA ACESSAR

## ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

- Economia
- Carreiras em finanças
- Jogo de empresas
- Ética e risco de reputação
- Gestão de riscos empresariais
- Estratégia competitiva

## GESTÃO FINANCEIRA

- Análise, concessão e risco de crédito
- Cálculo financeiro
- Renda Fixa e Derivativos
- Otimização de estoques
- Gestão estratégica de tesouraria
- BNDES e Agências de Desenvolvimento e Trade Finance

## ESTRATÉGIA FINANCEIRA

- Reestruturação de dívidas e recuperação judicial
- Value Based Management
- Recuperação de empresas em dificuldades financeiras
- Técnicas e casos de turnaround
- Compra e venda de empresas e de unidades
- IPO e Mercado de ações

## CONTABILIDADE E PERFORMANCE

- Análise das demonstrações financeiras
- Projeções de demonstrações financeiras
- Métodos quantitativos
- Indicadores de Performance (DuPont, EVA/MVA, BSC)
- Gestão de custos

## GESTÃO DE PREÇOS E RESULTADOS

- Estratégia de Precificação
- Cálculo de preços e margens
- Gestão de custo-volume-lucro
- Modelos de planejamento e controle financeiro
- Custos de Servir
- Rolling forecast, variações e medidas corretivas
- ERP
- Planejamento Tributário

## **EFICIÊNCIA COMERCIAL E OPERACIONAL**

- Análise de valor e redesign de produto
- Orçamento matricial base zero
- Revisão de processos
- Risco do mix de produtos e clientes
- Projetos de Melhoria e de Desinvestimento
- Controle Estatístico de Custos
- Suprimentos e Negociação na Cadeia Produtiva
- Auditoria Interna e Controle de Fraudes
- Comunicação e mídia

## **OBTENÇÃO DE RESULTADO COM PESSOAS**

- Controle do resultado por unidade
- Produtividade e dimensionamento da mão de obra
- Implementação de mudanças
- Negociação



# ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

## ECONOMIA

### Indicadores Econômicos

- ▶ Indicadores Econômicos
- ▶ PIB e PNB
- ▶ Inflação/deflação e o mercado financeiro
- ▶ Indicadores de inflação: IGP, INPC, IPCA, IGP-M
- ▶ Nível de renda, nível de emprego, salários
- ▶ Formação dos juros na economia
- ▶ Taxas de juros: TJLP, TBF, TR, Taxa SELIC
- ▶ A taxa CDI e o mercado interfinanceiro
- ▶ Política Fiscal
- ▶ Política Monetária e Inflação
- ▶ Política Cambial
- ▶ Competição

### Política Monetária e Inflação

- ▶ Inflação
- ▶ Metas de inflação
- ▶ Cálculo da taxa de inflação
- ▶ Inflação não antecipada vs postecipada
- ▶ Inflação e desemprego
- ▶ Curva de Phillips de curto e longo prazo
- ▶ Inflação na taxa nominal de juros
- ▶ Instrumentos de política monetária
- ▶ Open market
- ▶ Redesconto
- ▶ Depósitos compulsórios
- ▶ Atribuições do COPOM e impacto das decisões
- ▶ Relação juros e atividade econômica

### Política Cambial

- ▶ Determinantes da taxa de câmbio
- ▶ Regimes de taxas de câmbio

### Política Fiscal

- ▶ PIB potencial
- ▶ Necessidade de financiamento do setor público
- ▶ Implicações sobre a dívida pública

# ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

## ECONOMIA

### Estratégia Competitiva

- ▶ Gestão estratégica e criação de valor
- ▶ Modelo de Porter ampliado: cenários e análise setorial
- ▶ Matriz BCG
- ▶ Análise SWOT
- ▶ Propostas de valor, estrat. Competitivas e trade-offs estratégicos
- ▶ Cadeia de valor e cadeia produtiva
- ▶ Ativos, competências essenciais e sustentabilidade da vantagem competitiva
- ▶ Formulação, seleção e avaliação de estratégias
- ▶ Sustentabilidade dos negócios
- ▶ Marketing estratégico
- ▶ Key cells & key factors
- ▶ Critérios de atratividade dos negócios
- ▶ Vantagem competitiva
- ▶ Posicionamento da empresa
- ▶ Teste de stress da precificação
- ▶ BSC: Balanced Scorecard

### Monopólio

- ▶ Características, origem e estratégias de preço
- ▶ Monopólio vs competição perfeita
- ▶ Discriminação de preços
- ▶ Regulamentação de um monopólio natural

### Concorrência Monopolística e Oligopólio

- ▶ Características de concorrência monopolística
- ▶ Características de um oligopólio e seus modelos tradicionais

# ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

## CARREIRAS EM FINANÇAS

### Opções e áreas de carreiras em finanças

- ▶ Conteúdo abordado em cada disciplina
- ▶ Visão atual do mercado de trabalho para o profissional da área de finanças

## JOGO DE EMPRESAS

- ▶ Introdução, características e consequências do Risco de Negócio e Risco de Reputação

## ÉTICA E RISCO DE REPUTAÇÃO

- ▶ Definições de Ética
- ▶ Códigos de Ética
- ▶ Ética: Custos e Benefícios
- ▶ Reputação e impacto na marca
- ▶ Consolidação de reputação
- ▶ Gestão de crises
- ▶ Estudos de caso

## GESTÃO DE RISCOS EMPRESARIAIS

- ▶ Introdução, características e consequências do Risco de Negócio e Risco de Reputação

# ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

## ESTRATÉGIA COMPETITIVA

- ▶ Gestão estratégica e criação de valor
- ▶ Modelo de Porter ampliado: cenários e análise setorial
- ▶ Matriz BCG
- ▶ Análise SWOT
- ▶ Propostas de valor, estrat. Competitivas e trade-offs estratégicos
- ▶ Cadeia de valor e cadeia produtiva
- ▶ Ativos, competências essenciais e sustentabilidade da vantagem competitiva
- ▶ Formulação, seleção e avaliação de estratégias
- ▶ Sustentabilidade dos negócios
- ▶ Marketing estratégico
- ▶ Key cells & key factors
- ▶ Critérios de atratividade dos negócios
- ▶ Vantagem competitiva
- ▶ Posicionamento da empresa
- ▶ Teste de stress da precificação
- ▶ BSC: Balanced Scorecard



# GESTÃO FINANCEIRA

## ANÁLISE, CONCESSÃO E RISCO DE CRÉDITO

- ▶ Gestão de carteira de crédito
- ▶ Análise de Crédito para PF
- ▶ Análise de Crédito para PJ
- ▶ Mitigação de Risco
- ▶ Pulverização versus Concentração de Risco

## CÁLCULO FINANCEIRO

- ▶ Juros simples e compostos
- ▶ Conversão de taxas para diferentes períodos
- ▶ Taxa nominal e efetiva
- ▶ Fórmula de Fisher
- ▶ Séries regulares
- ▶ Perpetuidades
- ▶ Sistema de amortização americano
- ▶ Sistema de amortização francês e tabela Price
- ▶ Sistema de amortização constante
- ▶ Séries irregulares (VPL, TIR)
- ▶ Período de Pay-back
- ▶ Período de Pay-back descontado
- ▶ VPL – Valor presente líquido
- ▶ TIR – Taxa interna de retorno
- ▶ MTIR - TIR modificada
- ▶ Índice de rentabilidade (Profitability Index)

# GESTÃO FINANCEIRA

## RENDA FIXA E DERIVATIVOS

### RENDA FIXA

#### Títulos públicos

- ▶ Prazos de aplicação e relação com preços dos títulos
- ▶ Características básicas (prazo, valor de face, taxa de cupom)
- ▶ Indexados (cambial, Selic, IGPM, IPCA)
- ▶ Taxas de cupom (cupom zero, prefixada, pós-fixada, step-up, deferred)
- ▶ Definições de preços (juros devidos, preço limpo e preço sujo)
- ▶ Provisão de resgate antecipado
- ▶ Operações compromissadas

#### Precificação de ativos de renda fixa

- ▶ LTN (Letra do Tesouro Nacional)
- ▶ LFT (Letra Financeira do Tesouro)
- ▶ NTN-F (Nota do Tesouro Nacional Série F)
- ▶ NTN-B (Nota do Tesouro Nacional Série B)
- ▶ NTN-C (Nota do Tesouro Nacional Série C)

#### Formação de curvas de juros

- ▶ Estrutura de títulos pós-fixados
- ▶ Estrutura de títulos pré-fixados
- ▶ Marcação a mercado
- ▶ Interpolação da curva de juros
- ▶ Duration de Macaulay, modificada e convexidade

#### Derivativos

- ▶ Mercados Derivativos e Instrumentos
- ▶ Definições básicas
- ▶ Bolsa de Valores Mercadorias & Futuros (BM&FBovespa)
- ▶ Funcionamento do mercado de derivativos
- ▶ Contratos de derivativos negociados
- ▶ Sistemas de garantias (margem, ajustes diários, etc.)
- ▶ Contrato a Termo
- ▶ Características gerais e operacionais
- ▶ Precificação e negociação
- ▶ Principais contratos a termo

# GESTÃO FINANCEIRA

## OTIMIZAÇÃO DE ESTOQUES

- ▶ Gestão de Estoques
- ▶ Nível de ótimo de estoques
- ▶ Negociação com fornecedor
- ▶ Just-in-Time
- ▶ Nível de segurança de estoques
- ▶ Desenvolvimento de fornecimento alternativo
- ▶ Redução de custos na gestão de estoques

## GESTÃO ESTRATÉGICA DE TESOURARIA

- ▶ Linhas de curto prazo
- ▶ Cash Management
- ▶ Produtos BNDES para capital de giro
- ▶ Trade Finance para capital de giro
- ▶ Antecipação de recebíveis
- ▶ Outras linhas de curto prazo
- ▶ Necessidade de Capital de Giro (NCG)
- ▶ Adiantamento de duplicatas
- ▶ Otimização do Ativo Circulante
- ▶ Otimização do Ciclo Operacional
- ▶ Otimização do Ciclo Financeiro

# GESTÃO FINANCEIRA

## **BNDES E AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO E TRADE FINANCE**

- ▶ A estrutura, sistema, aspectos, produtos e programas do BNDES
- ▶ Fontes de financiamento
- ▶ Composição do funding
- ▶ Custos de financiamento
- ▶ Finance Leasing, EXIM e Limite de Crédito, Finem
- ▶ Automático, Finance, Finance Agrícola, Cartão BNDES
- ▶ Empréstimo-Ponte, Project Finance, Fianças e Avais
- ▶ MODERAGRO, PRONAF, BNDES PSI
- ▶ Operações BNDES
- ▶ Operação Direta, Operação Indireta
- ▶ BNDESPAR - BNDES Participações S/A
- ▶ Atuação, missão, carteira e PIBB
- ▶ Mercado de câmbio: sistema brasileiro
- ▶ Financiamento à exportação
- ▶ ACC - Adiantamento sobre Contrato de Câmbio
- ▶ ACE - Adiantamento sobre Cambiais Entregues
- ▶ PPE - Pré-Pagamento de Exportação
- ▶ NCE - Nota de Crédito a Exportação

### **Financiamento a importação**

- ▶ Finimp Direto
- ▶ Finimp Repasse
- ▶ Desconto de saque de importação

### **Garantias internacionais**

- ▶ Matriz de confiança comercial
- ▶ Cobrança Documentária
- ▶ Aval em saque
- ▶ Carta de crédito de importação
- ▶ Standby Letter of Credit



# ESTRATÉGIA FINANCEIRA

## REESTRUTURAÇÃO DE DÍVIDAS E RECUPERAÇÃO JUDICIAL

- ▶ Sinais jurídicos de crise nas organizações
- ▶ Lei 11.101: princípios, aspectos materiais e questões processuais
- ▶ Polêmicas judiciais e atualidades sobre a recuperação de empresas no Brasil
- ▶ Recuperação Extrajudicial como alternativa e oportunidade
- ▶ Falência
- ▶ Estruturação de um plano de recuperação
- ▶ Alternativa de solução da crise através da falência
- ▶ Redefinição da estratégia do negócio para recuperação
- ▶ Apresentação, discussão e avaliação das propostas de recuperação

## VALUE BASED MANAGEMENT

- ▶ Objetivos empresariais
- ▶ Geração de valor para a empresa
- ▶ Retornos sobre o capital
- ▶ Custo de capital
- ▶ Lucro econômico
- ▶ Sistematização do VBM

# ESTRATÉGIA FINANCEIRA

## RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS EM DIFICULDADES FINANCEIRAS

- ▶ Controle e gestão do caixa e renegociação de obrigações
- ▶ Renegociação com fornecedores
- ▶ Renegociação com credores
- ▶ Otimização de equipes
- ▶ Tratamento tributário e contencioso
- ▶ Priorização de produtos, serviços e clientes
- ▶ Descontinuação de negócios
- ▶ Reformulação de negócios
- ▶ Simulação de uma Assembleia de Credores

## TÉCNICAS E CASOS DE TURNAROUND

- ▶ Aspectos gerenciais, econômicos e financeiros de uma empresa em crise
- ▶ Reposicionamento de produto e marca
- ▶ Redução de equipes e racionalização de processos
- ▶ Reformulação de estratégias de comunicação
- ▶ Estudos de casos

## COMPRA E VENDA DE EMPRESAS E DE UNIDADES

- ▶ Prospecção de oportunidades
- ▶ Priorização de linhas de negócios
- ▶ Valuation
- ▶ Negociação de unidades de negócio
- ▶ Estudo de sinergias

# ESTRATÉGIA FINANCEIRA

## IPO E MERCADO DE AÇÕES

### Análise da indústria

- ▶ Ciclos de negócio e setores industriais
- ▶ Mudanças econômicas estruturais e indústrias alternativas
- ▶ Avaliação do ciclo de vida da indústria
- ▶ Análise da competição dentro da indústria
- ▶ Estimação de taxas de retorno da indústria
- ▶ Análise da indústria por múltiplos

### Métricas de desempenho financeiro e projeções

- ▶ ROIC (Return over invested capital)
- ▶ Margem sustentável
- ▶ Crescimento de lucros

### Estilos de investimento

- ▶ Growth
- ▶ Value
- ▶ Blend
- ▶ Market cap
- ▶ Dividendos
- ▶ Responsabilidade social
- ▶ Projeção de valor intrínseco
- ▶ Múltiplos: P/L, EV/EBITDA, PEG e outros

# CONTABILIDADE E PERFORMANCE

## ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

### Análise das Demonstrações Financeiras

- ▶ Balanço Patrimonial
- ▶ Componentes
- ▶ Itens monetários e não monetários
- ▶ Demonstração do resultado do exercício (DRE)
- ▶ Demonstração das mutações do patrimônio líquido
- ▶ Demonstração das origens e aplicação de recursos
- ▶ Demonstração dos Fluxos de Caixa (DCF)
- ▶ Demonstração de Valor Adicionado (DVA)
- ▶ Notas explicativas
- ▶ Análise Financeira
- ▶ Análise de Índices

### Análise Financeira

- ▶ Ativo Operacional
- ▶ Capital de giro
- ▶ EBITDA
- ▶ NOPAT (Net Operating Profit After Taxes)
- ▶ EVA (Economic Value Added)
- ▶ Cash Flow Return on Investment (CFROI)
- ▶ Método de análise vertical e horizontal

### Análise de Índices

- ▶ Índices de retorno e performance
- ▶ Giro do Ativo (GA)
- ▶ Retorno sobre as Vendas (RSV)
- ▶ Retorno sobre o Ativo (RSA)
- ▶ EVA (Economic Value Added)
- ▶ Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RSPL)
- ▶ Índices de Liquidez e capacidade de pagamento
- ▶ Liquidez Geral (LG)
- ▶ Liquidez Corrente (LC)
- ▶ Liquidez Seca (LS)
- ▶ Cobertura de Juros (ICJ)
- ▶ Saldo de Tesouraria sobre Vendas (STSV)
- ▶ Participação de Capitais de Terceiros
- ▶ Grau de Endividamento
- ▶ Imobilização do Patrimônio Líquido



# CONTABILIDADE E PERFORMANCE

## PROJEÇÃO DE DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

- ▶ Projeção de Balanço Patrimonial
- ▶ Projeção de Demonstração do resultado do exercício (DRE)
- ▶ Projeção de Demonstração das mutações do patrimônio líquido
- ▶ Projeção de Demonstração das origens e aplicação de recursos
- ▶ Projeção de Demonstração dos Fluxos de Caixa (DCF)
- ▶ Projeção de Demonstração de Valor Adicionado (DVA)
- ▶ Estudos de Caso

## MÉTODOS QUANTITATIVOS

### Conceitos Fundamentais de Estatística

- ▶ Média, mediana e moda
- ▶ Retorno esperado e retorno histórico
- ▶ Variância
- ▶ Desvio padrão
- ▶ Covariância e Coeficiente de Correlação
- ▶ Distribuição normal e intervalos de confiança

### Regressão Linear e Múltipla

- ▶ Premissas
- ▶ Variável dependente e variável independente
- ▶ Termo aleatório
- ▶ Coeficiente de Regressão
- ▶ Coeficiente de Determinação ( $R^2$ )

### Teste de hipóteses

- ▶ Hipótese Nula e Alternativa
- ▶ Erros tipo I e tipo II
- ▶ Teste uni-caudal ou bi-caudal
- ▶ Análise de variância (ANOVA)
- ▶ Estatística F
- ▶ Teste t num coeficiente de regressão
- ▶ Estimacão com modelos de regressão
- ▶ Interpretação de resultados do modelo de regressão
- ▶ Limitações de análise de regressão

# CONTABILIDADE E PERFORMANCE

**Estimação com modelos de regressão**

**Interpretação de resultados do modelo de regressão**

**Limitações de análise de regressão**

## INDICADORES DE PERFORMANCE (DUPONT, EVA/MVA, BSC)

- ▶ (DuPont, EVA/MVA, BSC)
- ▶ Análise DuPont
- ▶ EVA (Economic Value Added)
- ▶ MVA (Market Value Added)
- ▶ BSC (Balanced Scorecard)
- ▶ CFROI (Cashflow Return on Investment)
- ▶ ROIC (Return Over Invested Capital)
- ▶ ROE (Return on Equity)
- ▶ Earnings Growth

## GESTÃO DE CUSTOS

- ▶ Controle de custos
- ▶ Otimização de resultados
- ▶ Custeio direto
- ▶ Custeio variável
- ▶ Contabilidade de ganhos
- ▶ Custeio por absorção
- ▶ Custeio ABC
- ▶ Custeio integral
- ▶ Custeio RKW

# GESTÃO DE PREÇOS E RESULTADOS

## ESTRATÉGIA DE PRECIFICAÇÃO

- ▶ Análise da indústria e da competição
- ▶ Preço e valor
- ▶ Programas de desenvolvimento de preços
- ▶ Psicologia do preço
- ▶ Negociação com clientes

## CÁLCULO DE PREÇOS E MARGENS

- ▶ Custos em uma perspectiva de mercado
- ▶ Programas de desenvolvimento de preços
- ▶ Formação e gestão de margens
- ▶ Impactos da precificação na linha de produtos
- ▶ Diferenciação de produtos

## GESTÃO DE CUSTO-VOLUME-LUCRO

- ▶ Definição de volumes
- ▶ Estratégias: baixo custo vs diferenciação
- ▶ Análise de margens por produto/serviço

## MODELOS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

- ▶ Planejamento Financeiro: objetivos e metas
- ▶ Aplicação de recursos, capital de giro e capital fixo
- ▶ Fontes e Formas de Financiamento: internas e externas
- ▶ Planejamento Empresarial: vendas, produção, compras, despesas.
- ▶ Projeção de resultados e curto e longo prazo

# GESTÃO DE PREÇOS E RESULTADOS

## CUSTO DE SERVIR

- ▶ Custo de Servir em uma perspectiva de mercado

## ROLLING FORECAST, VARIAÇÕES E MEDIDAS CORRETIVAS

- ▶ Extensão do orçamento
- ▶ Atualização orçamentária
- ▶ Ênfase em principais drivers
- ▶ Reformulação orçamentária
- ▶ Fusão de performance realizada com projeção atualizada

## ERP

- ▶ Principais módulos
- ▶ Integração
- ▶ Customização

## PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

- ▶ Tributo e Obrigação Tributária
- ▶ Espécies Tributárias
- ▶ Crédito Tributário
- ▶ Impostos Federais e Contribuições Parafiscais
- ▶ Impostos Estaduais
- ▶ Impostos Municipais
- ▶ Análise Preliminar e Gestão de Riscos
- ▶ Modelos de Reorganização Operacional e Otimização Contábil
- ▶ Modelos de Reorganização Societária
- ▶ Modelos de Planejamento Tributário Internacional e Sociedades Offshore



# EFICIÊNCIA COMERCIAL E OPERACIONAL

## ANÁLISE DE VALOR E REDESIGN DE PRODUTO

- ▶ VSM (Value Stream Map)
- ▶ Seleção de produtos e processos
- ▶ Redesenho de produto e processo
- ▶ Plano de implementação
- ▶ Quantificação de resultados

## ORÇAMENTO MATRICIAL BASE ZERO

- ▶ Diferenciações do orçamento base zero
- ▶ Problemas e benefícios de implantação
- ▶ Pacotes de decisão
- ▶ Processo de priorização
- ▶ Gestão do processo

## REVISÃO DE PROCESSOS

- ▶ Mapeamento de processos
- ▶ Levantamento de custos
- ▶ Benchmarking (Análise e criação)
- ▶ Automatização
- ▶ Redesenho e realocação

## REVISÃO DO MIX DE PRODUTOS E CLIENTES

- ▶ MIX de clientes
- ▶ MIX de produtos

## PROJETOS DE MELHORIA E DE DESINVESTIMENTO

- ▶ Análise de crescimento de mercados
- ▶ Análise de margens de resultado e geração de valor
- ▶ Análise de sinergias
- ▶ Otimização de processos e equipes

# EFICIÊNCIA COMERCIAL E OPERACIONAL

## CONTROLE ESTATÍSTICO DE CUSTOS

- ▶ Sistemas de custeio
- ▶ Classificação de custos
- ▶ Relevância e geração de valor
- ▶ Desenvolvimento de soluções alternativas
- ▶ Processos de terceirização
- ▶ Automação vs personificação

## SUPRIMENTOS E NEGOCIAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA

- ▶ Princípios de negociação e relacionamento com fornecedores
- ▶ Processo de desenvolvimento e auditoria de fornecedores
- ▶ Gerenciamento de requisitos e da qualidade dos fornecedores
- ▶ Indicadores gerenciais e estabelecimento de metas de desempenho
- ▶ Estratégias de reabastecimento: kanban, reabastecimento automático, VMI, CPFR
- ▶ Outsourcing
- ▶ Diagnóstico do sistema de suprimentos e plano de melhorias

## AUDITORIA INTERNA E CONTROLE DE FRAUDES

- ▶ Riscos e controles
- ▶ Matriz de Risco
- ▶ Metodologia COSO
- ▶ Aplicação da Lei Sarbanes-Oxley
- ▶ Detecção de Fraude

## COMUNICAÇÃO E MÍDIA

- ▶ Ferramentas de gestão que auxiliam na geração de conteúdo, teoria e prática
- ▶ Funil de vendas no marketing digital
- ▶ Características da comunicação tradicional e digital
- ▶ Mapeamento de público alvo – “persona”
- ▶ Prática em criar anúncios em redes sociais
- ▶ Ferramentas para geração de conteúdo.

# OBTENÇÃO DE RESULTADO COM PESSOAS

## CONTROLE DO RESULTADO POR UNIDADE

- ▶ Sistema de controle gerencial
- ▶ Centros de resultados, custos-padrão e despesas-padrão
- ▶ Centro de despesas discricionárias

## PRODUTIVIDADE E DIMENSIONAMENTO DA MÃO DE OBRA

- ▶ Otimização de processos
- ▶ Levantamento de competências
- ▶ Definição de escopo
- ▶ Atribuição de responsabilidades

## IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS

- ▶ Cultura organizacional
- ▶ Engajamento de equipes
- ▶ Explosão de metas (Top-down movement)
- ▶ Mensuração de resultados

## NEGOCIAÇÃO

- ▶ Estilos comportamentais
- ▶ Projeção de expectativas
- ▶ Estabelecimento de objetivos e prioridades
- ▶ Processo negocial
- ▶ Ancoragem
- ▶ Atingimento de resultados

## ATENDIMENTO

CLIQUE NO ÍCONE PARA ACESSAR



## Siga-nos nas redes sociais

CLIQUE NO ÍCONE PARA ACESSAR

