

# Advanced Master

## MBA em Global

### (CEO, Chief Executive Officer)

A M M B A G C C E O





## Advanced Master MBA em Global (CEO, Chief Executive Officer)

- » Modalidade: online
- » Duração: 2 anos
- » Certificação: TECH Universidade Tecnológica
- » Acreditação: 120 ECTS
- » Horário: ao seu próprio ritmo
- » Exames: online

Acesso ao site: [www.techtute.com/pt/escola-de-gestao/advanced-master/advanced-master-mba-global-ceo-chief-executive-officer](http://www.techtute.com/pt/escola-de-gestao/advanced-master/advanced-master-mba-global-ceo-chief-executive-officer)

# Índice

01

Boas-vindas

---

*pág. 4*

02

Porquê estudar na TECH?

---

*pág. 6*

03

Porquê o nosso programa?

---

*pág. 10*

04

Objetivos

---

*pág. 14*

05

Competências

---

*pág. 22*

06

Estrutura e conteúdo

---

*pág. 30*

07

Metodología de estudo

---

*pág. 52*

08

O perfil dos nossos alunos

---

*pág. 62*

09

Direção do curso

---

*pág. 66*

10

Impacto para a sua carreira

---

*pág. 90*

11

Benefícios para a sua empresa

---

*pág. 94*

12

Certificação

---

*pág. 98*

# 01

# Boas-vindas

Para posicionar-se como um CEO (Chief Executive Officer) competitivo, é necessário ter um conhecimento profundo do funcionamento de cada uma das áreas de uma empresa: aprovisionamento, compras, logística, Marketing, vendas, recursos humanos... Só um manuseamento exaustivo destes dados permitirá tomar as decisões adequadas e acompanhar as ações com uma perspetiva estratégica. Assim, e com o objetivo de fornecer as ferramentas necessárias para gerir com sucesso uma organização, a TECH apresenta este programa com extensa e variada informação sobre aspectos relevantes da organização empresarial. Tudo isto, baseado na revolucionária metodologia *Relearning*. Além disso, o curso inclui a participação de um Diretor Internacional Convidado, cuja experiência profissional é amplamente reconhecida a nível mundial. Ministrará 10 *Masterclasses* ccentradas no domínio bancário e dos mercados financeiros.



Grand Master MBA em Global CEO, Chief Executive Officer)  
TECH Universidade Tecnológica



“

*Melhore as suas habilidades assistindo a estas 10 Masterclasses excepcionais, ministradas por um prestigioso Diretor Convidado Internacional em Banca e Mercados Financeiros”*

02

# Porquê estudar na TECH?

A TECH é a maior escola de gestão do mundo, 100% online. É uma Escola de Gestão de elite, com um modelo que obedece aos mais elevados padrões académicos. Um centro internacional de ensino de alto desempenho e de competências intensivas de gestão.



“

*A TECH é uma Universidade na vanguarda da tecnologia, que coloca todos os seus recursos à disposição do estudante para o ajudara alcançar o sucesso empresarial”*

## Na TECH Universidade Tecnológica



### Inovação

A universidade oferece um modelo de aprendizagem online, que combina a mais recente tecnologia educacional com o máximo rigor pedagógico. Um método único com o mais alto reconhecimento internacional, que fornecerá os elementos-chave para que o aluno se desenvolva num mundo em constante mudança, onde a inovação deve ser a aposta essencial de cada empresário.

*"Caso de Sucesso Microsoft Europa"* por incorporar um sistema multivídeo interativo inovador nos programas.



### Máxima exigência

O critério de admissão da TECH não é económico. Não é necessário fazer um grande investimento para estudar nesta Universidade. No entanto, para se formar na TECH, serão testados os limites da inteligência e capacidade do estudante. Os padrões académicos desta instituição são muito elevados...

**95%**

dos estudantes da TECH concluem os seus estudos com sucesso



### Networking

Profissionais de todo o mundo participam na TECH, pelo que o estudante poderá criar uma vasta rede de contactos que lhe será útil para o seu futuro.

**+100 mil**

gestores formados todos os anos

**+200**

nacionalidades diferentes



### Empowerment

O estudante vai crescer de mãos dadas com as melhores empresas e profissionais de grande prestígio e influência. A TECH desenvolveu alianças estratégicas e uma valiosa rede de contactos com os principais intervenientes económicos dos 7 continentes.

**+500**

Acordos de colaboração com as melhores empresas



### Talento

Este Curso de Especialização é uma proposta única para fazer sobressair o talento do estudante no meio empresarial. Uma oportunidade para dar a conhecer as suas preocupações e a sua visão de negócio.

A TECH ajuda o estudante a mostrar o seu talento ao mundo no final desta especialização



### Contexto Multicultural

Ao estudar na TECH, o aluno pode desfrutar de uma experiência única. Estudará num contexto multicultural. Num programa com uma visão global, graças ao qual poderá aprender sobre a forma de trabalhar em diferentes partes do mundo, compilando a informação mais recente e que melhor se adequa à sua ideia de negócio.

Os estudantes da TECH têm mais de 200 nacionalidades.

A TECH procura a excelência e, para isso, tem uma série de características que a tornam uma Universidade única:



### Análises

---

A TECH explora o lado crítico do aluno, a sua capacidade de questionar as coisas, a sua capacidade de resolução de problemas e as suas competências interpessoais.



### Excelência académica

---

A TECH proporciona ao estudante a melhor metodologia de aprendizagem online. A Universidade combina o método *Relearning* (a metodologia de aprendizagem mais reconhecida internacionalmente) com o Estudo de Caso de Tradição e vanguarda num equilíbrio difícil, e no contexto do itinerário académico mais exigente.



### Economia de escala

---

A TECH é a maior universidade online do mundo. Tem uma carteira de mais de 10 mil pós-graduações universitárias. E na nova economia, **volume + tecnologia = preço disruptivo**. Isto assegura que os estudos não são tão caros como noutra universidade.



### Aprenda com os melhores

---

A equipa docente da TECH explica nas aulas o que os levou ao sucesso nas suas empresas, trabalhando num contexto real, animado e dinâmico. Professores que estão totalmente empenhados em oferecer uma especialização de qualidade que permita ao estudante avançar na sua carreira e destacar-se no mundo dos negócios.

Professores de 20 nacionalidades diferentes.



*Na TECH terá acesso aos estudos de casos mais rigorosos e atualizados no meio académico*

03

# Porquê o nosso programa?

Realizar o programa da TECH significa multiplicar as suas hipóteses de alcançar sucesso profissional no campo da gestão de empresas de topo.

É um desafio que envolve esforço e dedicação, mas que abre a porta para um futuro promissor. O estudante aprenderá com o melhor corpo docente e com a metodologia educacional mais flexível e inovadora.



“

*Temos o corpo docente mais prestigiado e o plano de estudos mais completo do mercado, o que nos permite oferecer uma capacitação do mais alto nível académico”*

Este programa trará uma multiplicidade de benefícios profissionais e pessoais, entre os quais os seguintes:

01

### Dar um impulso definitivo à carreira do aluno

Ao estudar na TECH, o aluno poderá assumir o controlo do seu futuro e desenvolver todo o seu potencial. Com a conclusão deste programa, adquirirá as competências necessárias para fazer uma mudança positiva na sua carreira num curto período de tempo.

*70% dos participantes nesta especialização conseguem uma mudança positiva na sua carreira em menos de 2 anos.*

02

### Desenvolver uma visão estratégica e global da empresa

A TECH oferece uma visão aprofundada da gestão geral para compreender como cada decisão afeta as diferentes áreas funcionais da empresa.

*A nossa visão global da empresa irá melhorar a sua visão estratégica.*

03

### Consolidar o estudante na gestão de empresas de topo

Estudar na TECH significa abrir as portas a um panorama profissional de grande importância para que o estudante se possa posicionar como gestor de alto nível, com uma visão ampla do ambiente internacional.

*Trabalhará em mais de 100 casos reais de gestão de topo.*

04

### Assumir novas responsabilidades

Durante o programa, são apresentadas as últimas tendências, desenvolvimentos e estratégias, para que os estudantes possam realizar o seu trabalho profissional num ambiente em mudança.

*45% dos alunos conseguem subir na carreira com promoções internas.*

05

### Acesso a uma poderosa rede de contactos

A TECH interliga os seus estudantes para maximizar as oportunidades. Estudantes com as mesmas preocupações e desejo de crescer. Assim, será possível partilhar parceiros, clientes ou fornecedores.

*Encontrará uma rede de contactos essencial para o seu desenvolvimento profissional.*

06

### Desenvolver projetos empresariais de uma forma rigorosa

O estudante terá uma visão estratégica profunda que o ajudará a desenvolver o seu próprio projeto, tendo em conta as diferentes áreas da empresa.

*20% dos nossos estudantes desenvolvem a sua própria ideia de negócio.*

07

### Melhorar as *soft skills* e capacidades de gestão

A TECH ajuda os estudantes a aplicar e desenvolver os seus conhecimentos adquiridos e a melhorar as suas capacidades interpessoais para se tornarem líderes que fazem a diferença.

*Melhore as suas capacidades de comunicação e liderança e dê um impulso à sua profissão.*

08

### Ser parte de uma comunidade exclusiva

O estudante fará parte de uma comunidade de gestores de elite, grandes empresas, instituições de renome e professores qualificados das universidades mais prestigiadas do mundo: a comunidade da TECH Universidade Tecnológica.

*Damos-lhe a oportunidade de se especializar com uma equipa de professores de renome internacional.*

# 04 Objetivos

Este programa foi concebido para reforçar as competências de gestão e liderança do estudante, bem como para desenvolver novas competências e habilidades que serão essenciais para o seu desenvolvimento profissional. Após o programa, será capaz de tomar decisões globais com uma perspectiva inovadora e uma perspectiva internacional.



“

*Torne-se um CEO competitivo e lidere  
a sua organização até ao topo”*

A TECH converte os objetivos dos seus alunos nos seus próprios objetivos  
Trabalham em conjunto para os alcançar

O Advanced Master MBA em Global (CEO, Chief Executive Officer) capacitará o aluno para:

01

Definir as últimas tendências e desenvolvimentos em gestão empresarial

02

Construir um plano de desenvolvimento e melhoria das competências pessoais e de gestão

03

Desenvolver estratégias para a tomada de decisões num ambiente complexo e instável

04

Desenvolver a capacidade de detetar, analisar e resolver problemas

05

Explicar a empresa de um ponto de vista global, bem como a responsabilidade e o novo papel dos diretores financeiros



06

Formular e implementar estratégias de crescimento que adaptem a empresa às mudanças no ambiente nacional e internacional

08

Desenvolver técnicas e estratégias no ambiente digital associadas ao marketing, vendas e comunicação para estabelecer canais de atração e fidelização de utilizadores



09

Liderar com sucesso equipas de marketing e equipas de vendas

07

Integrar a visão e os objetivos corporativos nas estratégias e políticas de marketing da empresa

10

Desenvolver projetos de marketing, pesquisa de mercado e comunicação

11

Desenvolver um plano de marketing digital sólido e abrangente para a organização

12

Desenvolver estratégias para decisões de investimento e financiamento num ambiente complexo e instável, avaliando o seu impacto na empresa

13

Desenvolver as competências essenciais para gerir estrategicamente a atividade comercial das empresas

14

Formular e implementar políticas financeiras para uma adequada gestão de dinheiro, investimento e planeamento fiscal como estratégias de crescimento para adaptar a empresa às mudanças no ambiente nacional e internacional

15

Melhorar o desenvolvimento da gestão a nível pessoal e de equipa, com o objetivo de crescer como líderes na sua área de competência



16

Estabelecer uma valiosa rede social com outros participantes, professores, líderes empresariais e formadores para explorar os desafios do ambiente em mudança de hoje

18

Desenvolver metodologias e técnicas de ponta na gestão de pessoas e desenvolvimento de talentos dentro da organização através de uma visão estratégica e inovadora que favoreça desafios como a transformação digital e o seu impacto na cultura, negócios e gestão de talentos

19

Desenvolver estratégias para otimizar o serviço ao cliente e melhorar a rentabilidade da empresa no mercado nacional e internacional

17

Analisar em detalhe o processo de decisão do consumidor em relação aos estímulos de marketing

20

Aplicar os conceitos de *Lean Management* ao longo de toda a Cadeia de Abastecimento



21

Implementar técnicas para desenvolver políticas de comércio eletrónico, bem como trabalhar na interação entre loja e logística, gestão de catálogos, compras e aquisições, operações de armazém, transporte e distribuição, serviço ao cliente, etc

22

Implementar instrumentos para o controlo operacional e económico das operações





23

Descrever os procedimentos para o estabelecimento de critérios de decisão para a externalização de processos, RFQs e a assinatura de contratos de serviços logísticos

24

Descrever em profundidade os mecanismos de criação de valor da cadeia de abastecimento

# 05 Competências

Depois de ser aprovado nas avaliações do Advanced Master em MBA Global (CEO, Chief Executive Officer), o profissional terá adquirido as competências necessárias para uma prática de qualidade e atualizada baseada na metodologia de ensino mais inovadora.



“

*Adquira as competências necessárias  
para alcançar o sucesso empresarial”*

01

Realizar uma gestão global da empresa, aplicando técnicas de liderança que influenciem o desempenho dos trabalhadores, de modo a que os objetivos da empresa sejam alcançados

02

Realizar uma correta gestão da equipa para melhorar a produtividade e, portanto, os lucros da empresa

03

Realizar o controlo económico e financeiro da empresa

04

Controlar os processos logísticos, as compras e o abastecimento da empresa

05

Aprofundar nos novos modelos de negócio dos sistemas de informação



06

Aplicar diferentes ferramentas digitais aos processos de marketing

08

Conhecer a fundo o comportamento de compra dos clientes

09

Desenvolver técnicas, estratégias e capacidades de liderança que são essenciais para uma boa gestão de marketing

07

Aplicar métodos e técnicas quantitativas e qualitativas de pesquisa de mercado

10

Gerir e controlar os processos logísticos da empresa



11

Aplicar a criatividade e a inovação ao desenvolvimento de novos produtos

12

Conceber e gerir um plano de Marketing adequado

13

Conhecimento profundo do marketing sectorial e das particularidades de cada setor

14

Alcançar um posicionamento internacional da empresa através de ações de marketing

15

Conceber planos estratégicos de e-business



16

Fazer planos de investimento e analisar a sua viabilidade

18

Tomada de decisões no domínio da contabilidade de gestão

19

Especialização no ambiente económico e dos mercados financeiros

17

Saber gerir em ambientes globalizados que requerem maiores competências de literacia financeira

20

Reconhecer o risco financeiro e aplicar técnicas para o evitar



21

Identificar a viabilidade de um projeto de investimento

24

Organizar os diferentes departamentos da empresa, com especial ênfase no lado logístico

22

Ter a capacidade de planejar e organizar o nível de gestão de uma organização de acordo com a sua estrutura e concepção



23

Compreender as estratégias de planeamento e gestão de projetos do departamento de RH, ter a capacidade de conceber trabalhos e compreender o processo e a necessidade de auditorias de RH

25

Compreender as funções e competências de gestão, desenvolvê-las e pô-las em prática durante o desenvolvimento profissional

26

Organização das diferentes estruturas e canais de venda

28

Conhecimento profundo da cadeia de abastecimento, a fim de gerir adequadamente todos os processos logísticos

29

Realizar a gestão estratégica de compras, aplicando as ferramentas apropriadas para uma operação de sucesso

27

Efetuar um controlo económico correto das compras

30

Aplicar as metodologías de gestão *Lean*



06

# Estrutura e conteúdo

A especialização dos profissionais da alta direção empresarial deve ser constante, para atualizar-se sobre as novidades e, sobretudo, para poder liderar com sucesso qualquer tipo de empresa. Por este motivo, a TECH concebeu este programa muito completo, no qual os estudantes encontrarão a informação mais relevante para pôr em prática durante a sua vida profissional. Trata-se de uma qualificação de alto nível, destinada a profissionais que procuram a excelência.



“

*A TECH fornecer-lhe-á um programa de estudos completo, concebido para reforçar os seus conhecimentos neste dinâmico domínio”*

## Plano de estudos

O Advanced Master em MBA em Global (CEO, Chief Executive Officer) da TECH Universidade Tecnológica é um programa intensivo que prepara os estudantes para enfrentar os desafios e decisões empresariais, tanto a nível nacional como internacional. O seu conteúdo destina-se a encorajar o desenvolvimento de competências de gestão para permitir uma tomada de decisão mais rigorosa em ambientes incertos.

Ao longo das horas de estudo, o estudante analisará uma multiplicidade de casos práticos através de trabalho individual, conseguindo um processo de aprendizagem de alta-qualidade que será de grande utilidade, na sua prática diária. Trata-se, portanto, de uma verdadeira imersão em situações reais de negócio.

Este programa lida em profundidade com as principais áreas da empresa e foi concebido para os gestores compreenderem a gestão empresarial de uma perspetiva estratégica, internacional e inovadora.

Um plano concebido para os alunos, centrado no seu aperfeiçoamento profissional e que prepara-os para atingir a excelência no domínio da gestão de empresas. Um programa que compreende as suas necessidades e as da sua empresa através de conteúdos inovadores baseados nas últimas tendências, e apoiado pela melhor metodologia educacional e uma faculdade excepcional, dar-lhe-á as competências para resolver situações críticas de uma forma criativa e eficiente.

Este programa tem lugar ao longo de 2 anos e está dividido em 24 módulos:

<b>Módulo 1</b>	Liderança ética e responsabilidade social das empresas
<b>Módulo 2</b>	Direção estratégica e <i>Management</i> diretivo
<b>Módulo 3</b>	Gestão de pessoas e gestão de talentos
<b>Módulo 4</b>	Gestão económica e financeira
<b>Módulo 5</b>	Gestão de operações e logística
<b>Módulo 6</b>	Gestão dos sistemas de informação
<b>Módulo 7</b>	Gestão comercial, Marketing estratégico e comunicação empresarial
<b>Módulo 8</b>	Estudos de mercado, publicidade e gestão comercial
<b>Módulo 9</b>	Inovação e gestão de projetos
<b>Módulo 10</b>	<i>Management</i> executivo
<b>Módulo 11</b>	Marketing operacional
<b>Módulo 12</b>	Marketing sectorial

<b>Módulo 13</b>	<i>International Marketing</i>
<b>Módulo 14</b>	Marketing digital e Comércio Eletrónico
<b>Módulo 15</b>	<i>Social Media e Community Management</i>
<b>Módulo 16</b>	Banca e mercados financeiros
<b>Módulo 17</b>	Risco financeiro e finanças empresariais
<b>Módulo 18</b>	Viabilidade dos projetos de investimento
<b>Módulo 19</b>	Finanças internacionais
<b>Módulo 20</b>	<i>Executive coaching</i>
<b>Módulo 21</b>	Gestão da mudança
<b>Módulo 22</b>	Planeamento e execução da <i>supply Chain Management</i>
<b>Módulo 23</b>	Gestão da cadeia de fornecimento e da procura
<b>Módulo 24</b>	Gestão estratégica de compras

### Onde, quando e como são ministradas?

A TECH oferece a possibilidade de desenvolver este programa completamente online. Durante os 2 anos da qualificação, poderá aceder a todos os conteúdos deste programa em qualquer altura, o que vai permitir-lhe autogerir o seu tempo de estudo.

*Uma experiência educativa única, chave e decisiva para impulsionar o seu desenvolvimento profissional e progredir na sua carreira.*

## Módulo 1. Liderança Ética e Responsabilidade Social das Empresa

### 1.1. Globalização e governação

- 1.1.1. Governança e Governo Corporativo
- 1.2.2. Fundamentos do Governo Corporativo nas empresas
- 1.2.3. O papel do Conselho de Administração no âmbito da Governança Corporativa

### 1.2. Liderança

- 1.2.1. Liderança Uma abordagem conceptual
- 1.2.2. Liderança nas empresas
- 1.2.3. A importância do líder na gestão de empresas

### 1.3. *Cross Cultural Management*

- 1.3.1. Conceito de *Cross Cultural Management*
- 1.3.2. Contribuições para o Conhecimento das Culturas Nacionais
- 1.3.3. Gestão da diversidade

### 1.4. Desenvolvimento executivo e liderança

- 1.4.1. Conceito de desenvolvimento de gestão
- 1.4.2. Conceito de liderança
- 1.4.3. Teorias de liderança
- 1.4.4. Estilos de liderança
- 1.4.5. Inteligência na liderança
- 1.4.6. Os desafios da liderança nos dias de hoje

### 1.5. Ética empresarial

- 1.5.1. Ética e moral
- 1.5.2. Ética empresarial
- 1.5.3. Liderança e ética nas empresas

### 1.6. Sustentabilidade

- 1.6.1. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável
- 1.6.2. Agenda 2030
- 1.6.3. Empresas sustentáveis

### 1.7. Responsabilidade social da empresa

- 1.7.1. Dimensão internacional da responsabilidade social das empresas
- 1.7.2. Implementação da responsabilidade social da empresa
- 1.7.3. Impacto e medição da responsabilidade social da empresa

### 1.8. Sistemas e ferramentas de gestão responsável

- 1.8.1. RSE: Responsabilidade social empresarial
- 1.8.2. Aspectos essenciais para implementar uma estratégia de gestão responsável
- 1.8.3. Passos para a implementação de um sistema de gestão da responsabilidade social das empresas
- 1.8.4. Ferramentas e Padrões da RSE

### 1.9. Multinacionais e direitos humanos

- 1.9.1. Globalização, empresas multinacionais e direitos humanos
- 1.9.2. Empresas Multinacionais perante o direito internacional
- 1.9.3. Instrumentos jurídicos para as multinacionais no domínio dos direitos humanos

### 1.10. Meio legal e *Corporate Governance*

- 1.10.1. Normas Internacionais de importação e exportação
- 1.10.2. Propriedade intelectual e industrial
- 1.10.3. Direito Internacional do Trabalho

**Módulo 2. Direção estratégica e Management Diretivo****2.1. Análise e design organizacional**

- 2.1.1. Marco conceptual
- 2.1.2. Fatores-chave no design organizacional
- 2.1.3. Modelos básicos de organizações
- 2.1.4. Design organizacional: Tipologias

**2.2. Estratégia empresarial**

- 2.2.1. Estratégia empresarial competitiva
- 2.2.2. Estratégias de crescimento: Tipologias
- 2.2.3. Marco conceptual

**2.3. Planeamento e formulação estratégica**

- 2.3.1. Marco conceptual
- 2.3.2. Elementos do planeamento estratégico
- 2.3.3. Formulação estratégica: Processo de planeamento estratégico

**2.4. Pensamento estratégico**

- 2.4.1. A empresa como um sistema
- 2.4.2. Conceito de organização

**2.5. Diagnóstico financeiro**

- 2.5.1. Conceito de diagnóstico financeiro
- 2.6.2. Etapas do diagnóstico financeiro
- 2.6.3. Métodos de avaliação para diagnóstico financeiro

**2.6. Planeamento e estratégia**

- 2.6.1. O plano de uma estratégia
- 2.6.2. Posicionamento estratégico
- 2.6.3. Estratégia na empresa

**2.7. Modelos e padrões estratégicos**

- 2.7.1. Marco conceptual
- 2.6.2. Modelos estratégicos
- 2.6.3. Padrões estratégicos: Os cinco P's da Estratégia

**2.8. Estratégia competitiva**

- 2.8.1. Vantagem competitiva
- 2.6.2. Seleção de uma estratégia competitiva
- 2.6.3. Estratégias de acordo com o Modelo do Relógio Estratégico
- 2.5.4. Tipos de estratégias de acordo com o ciclo de vida do setor industrial

**2.9. Direção estratégica**

- 2.9.1. O conceito de estratégia
- 2.9.2. O processo de gestão estratégica
- 2.9.3. Abordagens à gestão estratégica

**2.10. Implementação da estratégia**

- 2.10.1. Sistemas de indicadores e abordagem por processos
- 2.10.2. Mapa estratégico
- 2.10.3. Alinhamento estratégico

**2.11. Management Executivo**

- 2.11.1. Marco conceptual do *Management* Executivo
- 2.11.2. *Management* Executivo. O Papel do Conselho de Administração e ferramentas de gestão corporativas

**2.12. Comunicação estratégica**

- 2.12.1. Comunicação interpessoal
- 2.12.2. Capacidade de comunicação e influência
- 2.12.3. Comunicação interna
- 2.12.4. Obstáculos à comunicação empresarial

**Módulo 3. Gestão de pessoas e gestão de talentos****3.1. Comportamento organizacional**

- 3.1.1. Comportamento organizacional. Marco conceptual
- 3.1.2. Principais fatores do comportamento organizacional

**3.2. As pessoas nas organizações**

- 3.2.1. Qualidade de vida profissional e bem-estar psicológico
- 3.2.2. Equipas de trabalho e direção de reuniões
- 3.2.3. *Coaching* e gestão de equipas
- 3.2.4. Gestão da igualdade e da diversidade

**3.3. Gestão estratégica de pessoas**

- 3.3.1. Gestão estratégica e Recursos Humanos
- 3.3.2. Gestão estratégica de pessoas

**3.4. Evolução dos recursos. Uma visão integrada**

- 3.4.1. A importância de RH
- 3.4.2. Um novo meio para a gestão e liderança de pessoas
- 3.4.3. Gestão estratégica de RH

**3.5. Seleção, dinâmicas de grupo e recrutamento de RH**

- 3.5.1. Abordagem ao recrutamento e à seleção
- 3.5.2. Recrutamento
- 3.5.3. O processo de seleção

**3.6. Gestão de Recursos Humanos mediante competências**

- 3.6.1. Análise do potencial
- 3.6.2. Política de remuneração
- 3.6.3. Planeamento de carreira/sucesso

**3.7. Avaliação do desempenho e gestão do desempenho**

- 3.7.1. Gestão de desempenho
- 3.7.2. Gestão do desempenho: Objetivos e processo

**3.8. Gestão da formação**

- 3.8.1. Teorias da aprendizagem
- 3.8.2. Identificação e retenção de talento
- 3.8.3. Gamificação e gestão de talento
- 3.8.4. Formação e obsolescência profissional

### 3.9. Gestão de talentos

- 3.9.1. Chaves para uma gestão positiva
- 3.9.2. Origem conceptual do talento e a sua implicação na empresa
- 3.9.3. Mapa de talentos na organização
- 3.9.4. Custo e valor acrescentado

### 3.10. Inovação na gestão de talentos e pessoas

- 3.10.1. Modelos estratégicos de gestão de talentos
- 3.10.2. Identificação, formação e desenvolvimento de talentos
- 3.10.3. Fidelização e retenção
- 3.10.4. Proatividade e inovação

### 3.11. Motivação

- 3.11.1. A natureza da motivação
- 3.11.2. Teoria das expectativas
- 3.11.3. Teorias das necessidades
- 3.11.4. Motivação e compensação financeira

### 3.12. Employer Branding

- 3.12.1. Employer Branding em RH
- 3.12.2. Personal Branding para profissionais de RH

### 3.13. Desenvolvimento de equipas e alto desempenho

- 3.13.1. Equipas de alto desempenho: as equipas autogeridas
- 3.13.2. Metodologias para a gestão de equipas autogeridas de alto desempenho

### 3.14. Desenvolvimento de competências de gestão

- 3.14.1. O que são as competências de gestão?
- 3.14.2. Elementos das competências
- 3.14.3. Conhecimento
- 3.14.4. Competências de gestão
- 3.14.5. Atitudes e valores nos gestores
- 3.14.6. Competências de gestão

### 3.15. Gestão do tempo

- 3.15.1. Benefícios
- 3.15.2. Quais podem ser as causas de uma má gestão do tempo?
- 3.15.3. Tempo
- 3.15.4. As ilusões do tempo
- 3.15.5. Atenção e memória
- 3.15.6. Estado mental
- 3.15.7. Gestão do tempo
- 3.15.8. Proatividade
- 3.15.9. Ser claro quanto ao objetivo
- 3.15.10. Ordem
- 3.15.11. Planeamento

### 3.16. Gestão da mudança

- 3.16.1. Gestão da mudança
- 3.16.2. Desenvolvimento de sistemas de gestão de mudança
- 3.16.3. Etapas ou fases da gestão da mudança

### 3.17. Negociação e gestão de conflitos

- 3.17.1. Negociação
- 3.17.2. Gestão de conflitos
- 3.17.3. Gestão de crises

### 3.18. Comunicação executiva

- 3.18.1. Comunicação interna e externa no ambiente empresarial
- 3.18.2. Departamentos de Comunicação
- 3.18.3. O responsável da Comunicação da empresa. O perfil do DirCom

### 3.19. Gestão de Recursos Humanos e equipas PRL

- 3.19.1. Gestão de recursos humanos e equipas
- 3.19.2. Prevenção de riscos laborais

### 3.20. Produtividade, atração, retenção e ativação de talentos

- 3.20.1. Produtividade
- 3.20.2. Alavancas de atração e retenção de talentos

### 3.21. Compensação monetária vs. não monetária

- 3.21.1. Compensação monetária vs. Não monetária
- 3.21.2. Modelos de tabelas salariais
- 3.21.3. Modelos de compensação não monetária
- 3.21.4. Modelo de trabalho
- 3.21.5. Comunidade empresarial
- 3.21.6. A Imagem da empresa
- 3.21.7. Salário emocional

### 3.22. Inovação na gestão de talentos e pessoas II

- 3.22.1. Inovação nas Organizações
- 3.22.2. Novos desafios para o departamento de Recursos Humanos
- 3.22.3. Gestão da Inovação
- 3.22.4. Ferramentas para a Inovação

### 3.23. Gestão do conhecimento e do talento

- 3.23.1. Gestão do conhecimento e do talento
- 3.23.2. Implementação da gestão do conhecimento

### 3.24. Transformação de recursos humanos na era digital

- 3.24.1. O contexto socioeconómico
- 3.24.2. Novas formas de organização empresarial
- 3.24.3. Novas metodologias

**Módulo 4. Gestão económica e financeira****4.1. Meio económico**

- 4.1.1. Enquadramento macroeconómico e o sistema financeiro nacional
- 4.1.2. Instituições financeiras
- 4.1.3. Mercados financeiros
- 4.1.4. Ativos financeiros
- 4.1.5. Outras entidades do setor financeiro

**4.2. O financiamento da empresa**

- 4.2.1. Fontes de financiamento
- 4.2.2. Taxas de custo de financiamento

**4.3. Contabilidade de gestão**

- 4.3.1. Conceitos básicos
- 4.3.2. O ativo da empresa
- 4.3.3. O passivo da empresa
- 4.3.4. O património líquido da empresa
- 4.3.5. A declaração de rendimentos

**4.4. Da contabilidade geral à contabilidade de custos**

- 4.4.1. Elementos de cálculo de custos
- 4.4.2. A despesa em contabilidade geral e em contabilidade de custos
- 4.4.3. Classificação dos custos

**4.5. Sistemas de Informação e Business Intelligence**

- 4.5.1. Fundamentos e classificação
- 4.5.2. Fases e métodos de repartição de custos
- 4.5.3. Escolha do centro de custos e efeito

**4.6. Orçamento e controlo de gestão**

- 4.6.1. O modelo orçamental
- 4.6.2. O Orçamento de Capital
- 4.6.3. O Orçamento Operacional
- 4.6.5. Orçamento de Tesouraria
- 4.6.6. Controlo orçamental

**4.7. Gestão de tesouraria**

- 4.7.1. Fundo de Maneio Contábil e Fundo de Maneio Necessário
- 4.7.2. Cálculo das Necessidades Operacionais de Fundos
- 4.7.3. *Credit Management*

**4.8. Responsabilidade fiscal das Empresas**

- 4.8.1. Conceitos básicos de fiscalidade
- 4.8.2. O imposto sobre as sociedades
- 4.8.3. O imposto sobre o valor acrescentado
- 4.8.4. Outros impostos relacionados com a atividade comercial
- 4.8.5. A empresa como facilitadora da labor do Estado

**4.9. Sistemas de controlo das empresas**

- 4.9.1. Análise dos balanços financeiros
- 4.9.2. O Balanço da empresa
- 4.9.3. A Conta de Ganhos e Perdas
- 4.9.4. A Demonstração dos Fluxos de Caixa
- 4.9.5. Análise de Rácios

**4.10. Gestão Financeira**

- 4.10.1. As decisões financeiras da empresa
- 4.10.2. O departamento financeiro
- 4.10.3. Excedentes de tesouraria
- 4.10.4. Riscos associados à gestão financeira
- 4.10.5. Gestão de riscos da gestão financeira

**4.11. Planeamento Financeiro**

- 4.11.1. Definição de planeamento financeiro
- 4.11.2. Ações a realizar no planeamento financeiro
- 4.11.3. Criação e estabelecimento da estratégia empresarial
- 4.11.4. O quadro *Cash Flow*
- 4.11.5. O quadro do ativo circulante

**4.12. Estratégia Financeira Empresarial**

- 4.12.1. Estratégia empresarial e fontes de financiamento
- 4.12.2. Produtos financeiros de financiamento empresarial

**4.13. Contexto macroeconómico**

- 4.13.1. Contexto macroeconómico
- 4.13.2. Indicadores económicos relevantes
- 4.13.3. Mecanismos de controlo das magnitudes macroeconómicas
- 4.13.4. Os ciclos económicos

**4.14. Financiamento estratégico**

- 4.14.1. Autofinanciamento
- 4.14.2. Aumento dos fundos próprios
- 4.14.3. Recursos híbridos
- 4.14.4. Financiamento através de intermediários

**4.15. Mercados monetários e de capitais**

- 4.15.1. O Mercado Monetário
- 4.15.2. O Mercado de Renda Fixa
- 4.15.3. O Mercado de Renda Variável
- 4.15.4. O Mercado de Divisas
- 4.15.5. O Mercado de Derivados

**4.16. Análise e planeamento financeiro**

- 4.16.1. Análise do Balanço de Situação
- 4.16.2. Análise da Conta de Resultados
- 4.16.3. Análise da Rentabilidade

**4.17. Análise e resolução de casos/problemas**

- 4.17.1. Informação financeira da Indústria de Design e Têxtil, S.A. (INDITEX)

**Módulo 5. Gestão de operações e logística**

**5.1. Direção e gestão de operações**

- 5.1.1. A função das operações
- 5.1.2. O impacto das operações na gestão da empresa
- 5.1.3. Introdução à estratégia de operações
- 5.1.4. Gestão de operações

**5.2. Organização industrial e logística**

- 5.2.1. Departamento de organização industrial
- 5.2.2. Departamento de logística

**5.3. Estrutura e tipos de produção (MTS, MTO, ATO, ETO.)**

- 5.3.1. Sistemas de produção
- 5.3.2. Estratégia de produção
- 5.3.3. Sistemas de gestão de Inventário
- 5.3.4. Indicadores de produção

**5.4. Estrutura e tipos de aprovisionamento**

- 5.4.1. Função de aprovisionamento
- 5.4.2. Gestão de aprovisionamento
- 5.4.3. Tipos de compras
- 5.4.4. Gestão das compras de uma empresa de forma eficiente
- 5.4.5. Fases do processo de decisão de compra

**5.5. Controlo económico de compras**

- 5.5.1. Influência económica das compras
- 5.5.2. Centro de custos
- 5.5.3. Orçamento
- 5.5.4. Orçamento vs. despesas efectivas
- 5.5.5. Ferramentas de controlo orçamental

**5.6. Controlo das operações de armazém**

- 5.6.1. Controlo de inventário
- 5.6.2. Sistema de localização
- 5.6.3. Técnicas de gestão de stock
- 5.6.4. Sistema de armazenamento

**5.7. Gestão estratégica de compras**

- 5.7.1. Estratégia empresarial
- 5.7.2. Planeamento estratégico
- 5.7.3. Estratégia de compras

**5.8. Tipologias da Cadeia de Abastecimento (SCM)**

- 5.8.1. Cadeia de abastecimento
- 5.8.2. Benefícios da gestão da cadeia abastecimento
- 5.8.3. Gestão logística da cadeia de abastecimento

**5.9. Supply Chain Management**

- 5.9.1. Conceito de Gestão da Cadeia de Abastecimento (SCM)
- 5.9.2. Custo e eficiência da cadeia de operações
- 5.9.3. Padrões de procura
- 5.9.4. A estratégia de operação e de mudança

**5.10. Interações do SCM com todas as áreas**

- 5.10.1. Interação da cadeia de abastecimento
- 5.10.2. Interação da cadeia de abastecimento. Integração por partes
- 5.10.3. Problemas de integração da cadeia de abastecimento
- 5.10.4. Cadeia de abastecimento 4,0

**5.11. Custos logísticos**

- 5.11.1. Custos logísticos
- 5.11.2. Problemas de custos logísticos
- 5.11.3. Otimização dos custos logísticos

**5.12. Rentabilidade e eficiência das cadeias logísticas: KPIS**

- 5.12.1. Cadeia logística
- 5.12.2. Rentabilidade e eficiência da cadeia logística
- 5.12.3. Indicadores de rentabilidade e eficiência da cadeia logística

**5.13. Gestão de processos**

- 5.13.1. Gestão de processos
- 5.13.2. Abordagem baseada em processos: Mapa e processos
- 5.13.3. Melhorias na gestão de processos

**5.14. Distribuição e logística de transportes**

- 5.14.1. Distribuição na cadeia de abastecimento
- 5.14.2. Logística de transportes
- 5.14.3. Sistemas de Informação Geográfica em apoio à Logística

**5.15. Logística e clientes**

- 5.15.1. Análise da procura
- 5.15.2. Previsão da procura e das vendas
- 5.15.3. Planeamento de vendas e operações
- 5.15.4. Planeamento participativo, previsão e reabastecimento (CPFR)

**5.16. Logística internacional**

- 5.16.1. Processos de exportação e importação
- 5.16.2. Alfândega
- 5.16.3. Métodos e meios de pagamento internacionais
- 5.16.4. Plataformas logísticas a nível internacional

**5.17. Outsourcing de operações**

- 5.17.1. Gestão de operações e Outsourcing
- 5.17.2. Implementação do outsourcing em ambientes logísticos

**5.18. Competitividade nas operações**

- 5.18.1. Gestão de operações
- 5.18.2. Competitividade operacional
- 5.18.3. Estratégia de operações e vantagens competitivas

**5.19. Gestão da qualidade**

- 5.19.1. Clientes internos e externos
- 5.19.2. Os custos da qualidade
- 5.19.3. Melhoria Contínua e a filosofia Deming

**Módulo 6.** Gestão dos sistemas de informação

<b>6.1. Meios tecnológicos</b> 6.1.1. Tecnologia e globalização 6.1.2. Enquadramento económico e tecnologia 6.1.3. O enquadramento tecnológico e o seu impacto nas empresas	<b>6.2. Sistemas e tecnologias de informação nas empresas</b> 6.2.1. Evolução do modelo de TI 6.2.2. Organização e Departamento de TI 6.2.3. As tecnologias da informação e o enquadramento económico	<b>6.3. Estratégia empresarial e estratégia tecnológica</b> 6.3.1. Criação de valor para clientes e acionistas 6.3.2. Decisões estratégicas SI/TI 6.3.3. Estratégia empresarial vs. estratégia tecnológica e digital	<b>6.4. Direção de Sistemas de informação</b> 6.4.1. Governação Empresarial da tecnologia e dos sistemas de informação 6.4.2. Gestão dos sistemas de informação nas empresas 6.4.3. Diretores especialistas em sistemas de informação: Papéis e funções
<b>6.5. Planeamento estratégico de Sistemas de Informação</b> 6.5.1. Sistemas de informação e estratégia empresarial 6.5.2. Planeamento estratégico dos sistemas de informação 6.5.3. Fases do planeamento estratégico dos sistemas de informação	<b>6.6. Sistemas de informação para a tomada de decisões</b> 6.6.1. <i>Business Intelligence</i> 6.6.2. <i>Data Warehouse</i> 6.6.3. BSC ou Balanced Scorecard	<b>6.7. Exploração de informação</b> 6.7.1. SQL: Bases de dados relacionais. Conceitos básicos 6.7.2. Redes e comunicações 6.7.3. Sistema operacional: Modelos de dados normalizados 6.7.4. Sistema estratégico: OLAP, modelo multidimensional e <i>dashboards</i> gráficos 6.7.5. Análise estratégica de BBDD e composição do relatório	<b>6.8. <i>Business Intelligence</i> Empresarial</b> 6.8.1. O mundo dos dados 6.8.2. Conceitos relevantes 6.8.3. Principais características 6.8.4. Soluções no mercado atual 6.8.5. Arquitetura geral de uma solução BI 6.8.6. Cibersegurança em BI e <i>Data Science</i>
<b>6.9. Novo conceito empresarial</b> 6.10.1. Porquê a BI? 6.10.2. Obtenção da Informação 6.10.3. BI nos diferentes departamentos da empresa 6.10.4. Razões para investir em BI	<b>6.10. Ferramentas e soluções de BI</b> 6.10.1. Como escolher a melhor ferramenta? 6.10.2. Microsoft Power BI, MicroStrategy e Tableau 6.10.3. SAP BI, SAS BI e Qlikview 6.10.4. Prometheus	<b>6.11. Planeamento e gestão do Projeto BI</b> 6.11.1. Primeiros passos para definir um projeto de BI 6.11.2. Solução BI para empresas 6.11.3. Requisitos e objetivos	<b>6.12. Aplicações de gestão empresarial</b> 6.12.1. Sistemas de informação e gestão empresarial 6.12.2. Aplicações para a gestão de empresas 6.12.3. Sistemas <i>Enterprise Resource Planning</i> ou ERP
<b>6.13. Transformação digital</b> 6.13.1. Marco conceptual da transformação digital 6.13.2. Transformação digital: elementos-chave, vantagens e desvantagens 6.13.3. Transformação digital nas empresas	<b>6.14. Tecnologias e tendências</b> 6.14.1. Principais tendências tecnológicas que estão a mudar os modelos de negócio 6.14.2. Análise das principais tecnologias emergentes	<b>6.15. <i>Outsourcing</i> de TI</b> 6.15.1. Marco conceptual do <i>outsourcing</i> 6.15.2. <i>Outsourcing</i> de TI e o seu impacto nas empresas 6.15.3. Chaves para a implementação de projetos empresariais de <i>outsourcing</i> de TI	

## Módulo 7. Gestão Comercial, Marketing Estratégico e Comunicação empresarial

### 7.1. Gestão comercial

- 7.1.1. Marco conceptual da Gestão comercial
- 7.1.2. Estratégia e planeamento empresarial
- 7.1.3. O papel dos diretores comerciais

### 7.2. Marketing

- 7.2.1. Conceito de Marketing
- 7.2.2. Elementos básicos do Marketing
- 7.2.3. Atividades de Marketing na empresa

### 7.3. Gestão estratégica de Marketing

- 7.3.1. Conceito de Marketing estratégico
- 7.3.2. Conceito de planeamento estratégico de Marketing
- 7.3.3. Etapas do processo de planeamento estratégico de Marketing

### 7.4. Marketing digital e comércio eletrónico

- 7.4.1. Objetivos do Marketing digital e comércio eletrónico
- 7.4.2. Marketing digital e meios utilizados
- 7.4.3. Comércio eletrónico. Contexto geral
- 7.4.4. Categorias do comércio eletrónico
- 7.4.5. Vantagens e desvantagens do *E-Commerce* face ao comércio tradicional

### 7.5. *Managing digital business*

- 7.5.1. Estratégia competitiva face ao aumento da digitalização dos meios
- 7.5.2. Design e criação de um plano de Marketing Digital
- 7.5.3. Análise do ROI num plano de Marketing Digital

### 7.6. Marketing digital para reforçar a marca

- 7.6.1. Estratégias online para melhorar a reputação da sua marca
- 7.6.2. *Branded Content & Storytelling*

### 7.7. Estratégia de Marketing digital

- 7.7.1. Definir a estratégia de Marketing Digital
- 7.7.2. Ferramentas de uma estratégia de Marketing Digital

### 7.8. Marketing digital para captar e fidelizar clientes

- 7.8.1. Estratégias de fidelização e envolvimento através da Internet
- 7.8.2. *Visitor Relationship Management*
- 7.8.3. Hipersegmentação

### 7.9. Gestão de campanhas digitais

- 7.9.1. O que é uma campanha de Publicidade digital?
- 7.9.2. Passos para lançar uma campanha de Marketing online
- 7.9.3. Erros nas campanhas de Publicidade digital

### 7.10. Plano de Marketing online

- 7.10.1. O que é um plano de Marketing online?
- 7.10.2. Passos para criar um plano de Marketing Online
- 7.10.3. Vantagens de ter um plano de Marketing online

### 7.11. *Blended Marketing*

- 7.11.1. O que é o *Blended Marketing*?
- 7.11.2. Diferenças entre Marketing Online e Offline
- 7.11.3. Aspetos a ter em conta A estratégia de *Blended Marketing*
- 7.11.4. Características de uma estratégia de *Blended Marketing*
- 7.11.5. Recomendações em *Blended Marketing*
- 7.11.6. Benefícios do *Blended Marketing*

### 7.12. Estratégia de vendas

- 7.12.1. Estratégia de vendas
- 7.12.2. Métodos de vendas

### 7.13. Comunicação Corporativa

- 7.13.1. Conceito
- 7.13.2. Importância da comunicação na organização
- 7.13.3. Tipo de comunicação na organização
- 7.13.4. Funções da comunicação na organização
- 7.13.5. Elementos da comunicação
- 7.13.6. Problemas da comunicação
- 7.13.7. Cenários da comunicação

### 7.14. Estratégia de Comunicação Empresarial

- 7.14.1. Programas de motivação, ação social, participação e de formação de RH
- 7.14.2. Ferramentas e meios de comunicação interna
- 7.14.3. O plano de comunicação interna

### 7.15. Comunicação e reputação digital

- 7.15.1. A reputação online
- 7.15.2. Como medir a reputação digital?
- 7.15.3. Ferramentas de reputação online
- 7.15.4. Relatório de reputação online
- 7.15.5. *Branding* online

**Módulo 8.** Estudos de mercado, publicidade e gestão comercial**8.1. Pesquisa de mercado**

- 8.1.1. Pesquisa de mercado: Origem histórica
- 8.1.2. Análise e evolução do marco conceptual dos estudos de mercado
- 8.1.3. Elementos-chave e contribuição de valor dos estudos de mercado

**8.2. Métodos e técnicas de investigação quantitativa**

- 8.2.1. Dimensão da amostra
- 8.2.2. Amostragem
- 8.2.3. Tipos de técnicas quantitativas

**8.3. Métodos e técnicas de investigação qualitativa**

- 8.3.1. Tipos de investigação qualitativa
- 8.3.2. Técnicas de investigação qualitativa

**8.4. Segmentação de mercados**

- 8.4.1. Conceito de segmentação de mercados
- 8.4.2. Utilidade e requisitos de segmentação
- 8.4.3. Segmentação de mercados de consumo
- 8.4.4. Segmentação de mercados industriais
- 8.4.5. Estratégias de segmentação
- 8.4.6. Segmentação baseada em critérios de Marketing-Mix
- 8.4.7. Metodologia de segmentação do mercado

**8.5. Gestão de projetos de investigação**

- 8.5.1. A investigação de mercados como um processo
- 8.5.2. Etapas do planeamento na investigação de mercados
- 8.5.3. Etapas de execução na investigação de mercados
- 8.5.4. Gestão de projetos de investigação

**8.6. A investigação de mercados internacionais**

- 8.6.1. Investigação de mercados internacionais
- 8.6.2. Processo de investigação de mercados internacionais
- 8.6.3. A importância das fontes secundárias nas investigações de mercado internacionais

**8.7. Estudos de viabilidade**

- 8.7.1. Conceito e utilidade
- 8.7.2. Esquema de um estudo de viabilidade
- 8.7.3. Desenvolvimento de um estudo de viabilidade

**8.8. Publicidade**

- 8.8.1. Antecedentes históricos da Publicidade
- 8.8.2. Marco conceptual para a Publicidade: Princípios, conceito de *briefing* e posicionamento
- 8.8.3. Agências de publicidade, agências de meios de comunicação e profissionais da Publicidade
- 8.8.4. Importância da publicidade nos negócios
- 8.8.5. Tendências e desafios da Publicidade

**8.9. Desenvolvimento do plano de Marketing**

- 8.9.1. Conceito de plano de Marketing
- 8.9.2. Análise e Diagnóstico da situação
- 8.9.3. Decisões estratégicas de Marketing
- 8.9.4. Decisões operacionais de Marketing

**8.10. Estratégias de promoção e Merchandising**

- 8.10.1. Comunicação de Marketing Integrado
- 8.10.2. Plano de Comunicação Publicitária
- 8.10.3. O *Merchandising* como técnica de Comunicação

**8.11. Planeamento de meios**

- 8.11.1. Origem e evolução do planeamento dos meios
- 8.11.2. Meios de comunicação
- 8.11.3. Plano dos meios

**8.12. Fundamentos da gestão empresarial**

- 8.12.1. O papel da gestão comercial
- 8.12.2. Sistemas de análise da situação competitiva da empresa/mercado
- 8.12.3. Sistemas de planeamento comercial da empresa
- 8.12.4. Principais estratégias competitivas

**8.13. Negociação comercial**

- 8.13.1. Negociação comercial
- 8.13.2. As questões psicológicas da negociação
- 8.13.3. Principais métodos de negociação
- 8.13.4. O processo de negociação

**8.14. Tomada de decisões em gestão comercial**

- 8.14.1. Estratégia empresarial e estratégia competitiva
- 8.14.2. Modelos de tomada de decisão
- 8.14.3. Análise e ferramentas para a tomada de decisões
- 8.14.4. Comportamento humano na tomada de decisões

**8.15. Direção e gestão da rede de vendas**

- 8.15.1. *Sales Management*. Gestão de vendas
- 8.15.2. Redes ao serviço da atividade comercial
- 8.15.3. Políticas de seleção e formação de vendedores
- 8.15.4. Sistemas de remuneração das redes comerciais próprias e externas
- 8.15.5. Gestão do processo comercial Controlo e assistência ao trabalho dos comerciais com base na informação

**8.16. Implementação da função comercial**

- 8.16.1. Contratação de comerciais próprios e agentes comerciais
- 8.16.2. Controlo da atividade comercial
- 8.16.3. O código deontológico do pessoal comercial
- 8.16.4. Cumprimento Normativo:
- 8.16.5. Normas de conduta empresarial geralmente aceites

**8.17. Gestão de contas-chave**

- 8.17.1. Conceito de gestão de contas-chave
- 8.17.2. O *Key Account Manager*
- 8.17.3. Estratégia da gestão de contas-chave

**8.18. Gestão financeira e orçamental**

- 8.18.1. O limiar de rentabilidade
- 8.18.2. O orçamento de vendas. Controlo de gestão e do plano anual de vendas
- 8.18.3. Impacto financeiro das decisões estratégicas comerciais
- 8.18.4. Gestão de ciclos, rotações, rentabilidade e liquidez
- 8.18.5. Demonstração dos resultados

## Módulo 9. Inovação e Gestão de Projetos

### 9.1. Inovação

- 9.1.1. Introdução à inovação
- 9.1.2. Inovação no ecossistema empresarial
- 9.1.3. Instrumentos e ferramentas para o processo de inovação empresarial

### 9.2. Estratégias de inovação

- 9.2.1. Inteligência estratégica e inovação
- 9.2.2. Estratégias de inovação

### 9.3. *Project Management* para *Startups*

- 9.3.1. Conceito de *startup*
- 9.3.2. Filosofia *Lean Startup*
- 9.3.3. Etapas do desenvolvimento de uma *startup*
- 9.3.4. O papel de um gestor de projetos numa *startup*

### 9.4. Desenho e validação do modelo de negócio

- 9.4.1. Quadro conceitual de um modelo de negócio
- 9.4.2. Design validação de modelos de negócio

### 9.5. Direção e gestão de projetos

- 9.5.1. Direção e gestão de projetos: Identificação de oportunidades para desenvolver projetos corporativos de inovação
- 9.5.2. Principais etapas ou fases da direção e gestão de gestão de projetos de inovação

### 9.6. Gestão da mudança em projetos: Gestão da formação

- 9.6.1. Conceito de gestão da mudança
- 9.6.2. O processo de gestão da mudança
- 9.6.3. A implementação da mudança

### 9.7. Gestão da comunicação de projetos

- 9.7.1. Gestão das comunicações do projeto
- 9.7.2. Conceitos-chave para a gestão das comunicações
- 9.7.3. Tendências emergentes
- 9.7.4. Adaptação à equipa
- 9.7.5. Planificar a gestão das comunicações
- 9.7.6. Gerir as comunicações
- 9.7.7. Monitorizar as comunicações

### 9.8. Metodologias tradicionais e inovadoras

- 9.8.1. Metodologias inovadoras
- 9.8.2. Princípios básicos do Scrum
- 9.8.3. Diferenças entre os principais aspetos do Scrum e as metodologias tradicionais

### 9.9. Criação de uma *Startup*

- 9.9.1. Criação de uma *Startup*
- 9.9.2. Organização e cultura
- 9.9.3. As dez principais razões para o fracasso das empresas *startups*
- 9.9.4. Aspetos legais

### 9.10. Planeamento da gestão de riscos em projetos

- 9.10.1. Planear riscos
- 9.10.2. Elementos para a criação de um plano de gestão de riscos
- 9.10.3. Ferramentas para a criação de um plano de gestão de riscos
- 9.10.4. Conteúdos do plano de gestão de riscos

**Módulo 10. Management Executivo****10.1. General Management**

- 10.1.1. Conceito de *General Management*
- 10.1.2. A ação do *Manager Geral*
- 10.1.3. O Diretor Geral e as suas funções
- 10.1.4. Transformação do trabalho da direção

**10.2. O gestor e as suas funções  
A cultura organizacional e  
as suas abordagens**

- 10.2.1. O gestor e as suas funções A cultura organizacional e as suas abordagens

**10.3. Gestão de operações**

- 10.3.1. Importância da direção
- 10.3.2. A cadeia de valor
- 10.3.3. Gestão de qualidade

**10.4. Oratória e capacitação de porta-voz**

- 10.4.1. Comunicação interpessoal
- 10.4.2. Capacidade de comunicação e influência
- 10.4.3. Barreiras na comunicação

**10.5. Ferramentas de comunicação  
pessoais e organizacionais**

- 10.5.1. A comunicação interpessoal
- 10.5.2. Ferramentas da comunicação interpessoal
- 10.5.3. A comunicação nas organizações
- 10.5.4. Ferramentas na organização

**10.6. Comunicação em situações  
de crise**

- 10.6.1. Crise
- 10.6.2. Fases da crise
- 10.6.3. Mensagens Conteúdos e momentos

**10.7. Preparação de um plano de crise**

- 10.7.1. Análise de potenciais problemas
- 10.7.2. Planeamento
- 10.7.3. Adequação do pessoal

**10.8. Inteligência emocional**

- 10.8.1. Inteligência emocional e comunicação
- 10.8.2. Assertividade, empatia e escuta ativa
- 10.8.3. Autoestima e comunicação emocional

**10.9. Branding Pessoal**

- 10.9.1. Estratégias para desenvolver a marca pessoal
- 10.9.2. Leis de *branding* pessoal
- 10.9.3. Ferramentas da construção de marca pessoal

**10.10. Liderança e gestão de equipas**

- 10.10.1. Liderança e estilos de liderança
- 10.10.2. Capacidades e desafios do líder
- 10.10.3. Gestão de processos de mudança
- 10.10.4. Gestão de equipas multiculturais

## Módulo 11. Marketing operacional

### 11.1. Marketing Mix

- 11.1.1. *The Marketing Value Proposition*
- 11.1.2. Políticas, estratégias e táticas do *Marketing Mix*
- 11.1.3. Elementos do *Marketing Mix*
- 11.1.4. Satisfação do cliente e *Marketing Mix*

### 11.2. Gestão de produtos

- 11.2.1. Distribuição do consumo e ciclo de vida do produto
- 11.2.2. Obsolescência, prazo de validade, campanhas periódicas
- 11.2.3. Rácios de gestão de encomendas e de controlo de stocks

### 11.3. Princípios de preços

- 11.3.1. Análise do ambiente
- 11.3.2. Custos de produção e margens de desconto
- 11.3.3. Preço final e mapa de posicionamento

### 11.4. Gestão de canais de distribuição

- 11.4.1. Trade Marketing
- 11.4.2. Cultura de distribuição e concorrência
- 11.4.3. *Designing and Managing Channels*
- 11.4.4. Funções dos canais de distribuição
- 11.4.5. *Route to Market*

### 11.5. Canais de promoção e venda

- 11.5.1. *Branding* corporativo
- 11.5.2. Publicidade
- 11.5.3. Promoção de vendas
- 11.5.4. Relações públicas e venda pessoal
- 11.5.5. *Street Marketing*

### 11.6. Branding

- 11.6.1. *Brand Evolution*
- 11.6.2. Criar e desenvolver marcas de sucesso
- 11.6.3. *Brand Equity*
- 11.6.4. *Category Management*

### 11.7. Gestão de grupos de Marketing

- 11.7.1. Equipas de trabalho e direção de reuniões
- 11.7.2. Coaching e gestão de equipas
- 11.7.3. Gestão da igualdade e da diversidade

### 11.8. Comunicação e Marketing

- 11.8.1. Comunicação integrada em Marketing
- 11.8.2. O design do programa de comunicação de marketing
- 11.8.3. Capacidade de comunicação e influência
- 11.8.4. Obstáculos à comunicação empresarial

## Módulo 12. Marketing sectorial

### 12.1. Marketing de serviços

- 12.1.1. Evolução e crescimento do setor dos serviços
- 12.1.2. Papel do Marketing de Serviços
- 12.1.3. Estratégia de Marketing no setor dos serviços

### 12.2. Marketing turístico

- 12.2.1. Características do setor turístico
- 12.2.2. Produto turístico
- 12.2.3. O cliente no Marketing turístico

### 12.3. Marketing político e eleitoral

- 12.3.1. Marketing político vs. Marketing eleitoral
- 12.3.2. Segmentação do mercado Político
- 12.3.3. Campanhas eleitorais

### 12.4. Marketing social e Marketing responsável

- 12.4.1. Marketing de causas sociais e RSE
- 12.4.2. Marketing Ambiental
- 12.4.3. Segmentação em Marketing Social

### 12.5. Retail Management

- 12.5.1. Relevância
- 12.5.2. Recompensa
- 12.5.3. Redução de custos
- 12.5.4. Relações com o cliente

### 12.6. Marketing bancário

- 12.6.1. Regulamento do estado
- 12.6.2. Sucursais e segmentação
- 12.6.3. *Inbound Marketing* no sector bancário

### 12.7. Marketing de serviços de saúde

- 12.7.1. Marketing interno
- 12.7.2. Estudos sobre a satisfação dos utilizadores
- 12.7.3. Gestão da qualidade orientada para o mercado

### 12.8. Marketing sensorial

- 12.8.1. Experiência de compra como experiência sensorial
- 12.8.2. Neuromarketing e Marketing sensorial
- 12.8.3. Disposição e animação do ponto de venda

**Módulo 13. International Marketing****13.1. Estudos de mercados internacionais**

- 13.1.1. *Marketing de Mercados Emergentes*
- 13.1.2. Análise PES
- 13.1.3. O quê, como e de onde exportar?
- 13.1.4. Estratégias de *Marketing Mix* internacional

**13.2. Segmentação internacional**

- 13.2.1. Critérios de segmentação de mercados a nível internacional
- 13.2.2. Nichos de mercado
- 13.2.3. Estratégias de segmentação internacional

**13.3. Posicionamento internacional**

- 13.3.1. *Branding* em mercados internacionais
- 13.3.2. Estratégias de posicionamento nos mercados internacionais
- 13.3.3. Marcas globais, regionais e locais

**13.4. Estratégias de produto em mercados internacionais**

- 13.4.1. Modificação, adaptação e diversificação de produtos
- 13.4.2. Produtos estandardizados globais
- 13.4.3. O portfolio de produto

**13.5. Preços e exportações**

- 13.5.1. Cálculo dos preços de exportação
- 13.5.2. *Incoterms*
- 13.5.3. Estratégia de preços internacional

**13.6. Qualidade no Marketing internacional**

- 13.6.1. Qualidade no marketing internacional
- 13.6.2. As Normas e Certificações
- 13.6.3. Marcação CE

**13.7. Promoção internacional**

- 13.7.1. O MIX de promoção internacional
- 13.7.2. *Advertising* e publicidade
- 13.7.3. Feiras internacionais
- 13.7.4. Marca País

**13.8. Distribuição através de canais internacionais**

- 13.8.1. *Channel & Trade Marketing*
- 13.8.2. Consórcios de exportação
- 13.8.3. Tipos de exportação e comércio externo

**Módulo 14. Marketing digital e Comércio eletrónico****14.1. Marketing Digital e Comércio Eletrónico**

- 14.1.1. Economia digital e *sharing economy*
- 14.1.2. Tendências e mudanças sociais nos consumidores
- 14.1.3. Transformação digital das empresas tradicionais
- 14.1.4. Papel do *Chief Digital Officer*

**14.2. Estratégia Digital**

- 14.2.1. Segmentação e posicionamento no contexto competitivo
- 14.2.2. Novas estratégias de Marketing de produtos e serviços
- 14.2.3. *From Innovation to Cash Flow*

**14.3. Estratégia tecnológica**

- 14.3.1. Desenvolvimento Web
- 14.3.2. *Hosting e cloud computing*
- 14.3.3. Gestores de Conteúdo (CMS)
- 14.3.4. Formatos e suportes digitais
- 14.3.5. Plataformas tecnológicas de *e-Commerce*

**14.4. Regulação digital**

- 14.4.1. Política de privacidade e LOPD
- 14.4.2. Usurpação de perfis e seguidores falsos
- 14.4.3. Aspectos jurídicos do campo do Marketing, publicidade e conteúdos digitais

**14.5. Pesquisa de mercado online**

- 14.5.1. Ferramentas de investigação quantitativa em mercados online
- 14.5.2. Ferramentas dinâmicas de investigação qualitativa do cliente

**14.6. Agências, meios e canais online**

- 14.6.1. Agências integradas, criativas e online
- 14.6.2. Media tradicionais e novos media
- 14.6.3. Canais online
- 14.6.4. Outros *players* digitais

## Módulo 15. Social Media e Community Management

### 15.1. Web 2.0 ou web social

- 15.1.1. A organização na era da conversação
- 15.1.2. A web 2.0 são as pessoas
- 15.1.3. Novos ambientes, novos conteúdos

### 15.2. Comunicação e reputação digital

- 15.2.1. Gestão de crises e reputação corporativa online
- 15.2.2. Relatório de reputação online
- 15.2.3. Netiqueta e melhores práticas em redes sociais
- 15.2.4. *Branding e networking 2.0*

### 15.3. Plataformas generalistas, profissionais e de *microblogging*

- 15.3.1. Facebook
- 15.3.2. LinkedIn
- 15.3.3. Google+
- 15.3.4. Twitter

### 15.4. Plataformas de vídeo, imagem e mobilidade

- 15.4.1. Youtube
- 15.4.2. Instagram
- 15.4.3. Flickr
- 15.4.4. Vimeo
- 15.4.5. Pinterest

### 15.5. *Blogging* empresarial

- 15.5.1. Como criar um blog?
- 15.5.2. Estratégia de Marketing de conteúdos
- 15.5.3. Como criar um plano de conteúdo para o seu blog
- 15.5.4. Estratégia de curadoria de conteúdos

### 15.6. Estratégias em *Social Media*

- 15.6.1. O plano de comunicação empresarial 2.0
- 15.6.2. Relações públicas empresariais e *Social Media*
- 15.6.3. Análise e avaliação dos resultados

### 15.7. *Community Management*

- 15.7.1. Funções, tarefas e responsabilidades do *Community Manager*
- 15.7.2. *Social Media Manager*
- 15.7.3. *Social Media Strategist*

### 15.8. *Social Media Plan*

- 15.8.1. Design de um *Plano de Social Media*
- 15.8.2. Definição da estratégia a seguir em cada meio
- 15.8.3. Protocolo de contingência em caso de crise

## Módulo 16. Banca e mercados financeiros

### 16.1. O ambiente económico e os mercados financeiros

- 16.1.1. Medição da atividade financeira
- 16.1.2. Principais agregados financeiros
- 16.1.3. Mercados e controlo dos fluxos financeiros
- 16.1.4. A atual crise financeira

### 16.2. Gestão bancária

- 16.2.1. Securitizações
- 16.2.2. Derivados e produtos estruturados
- 16.2.3. Financiamento sindicalizados
- 16.2.4. Estudo da rentabilidade obtida

### 16.3. Instrumentos financeiros e mercados

- 16.3.1. Renda fixa. Valorização e Fixação de Preços
- 16.3.2. Ações
- 16.3.3. Derivados
- 16.3.4. Fundos de investimento

### 16.4. Análise e planeamento financeiro

- 16.4.1. Análise do balanço de situação
- 16.4.2. Análise da demonstração de resultados
- 16.4.3. Análise da rentabilidade

### 16.5. Produtos financeiros estruturados

- 16.5.1. Ativos públicos de rendimento fixo e variado
- 16.5.2. Ativos patrimoniais
- 16.5.3. Produtos financeiros derivados
- 16.5.4. Produtos financeiros estruturados

### 16.6. Investimento coletivo

- 16.6.1. Produtos financeiros de investimento coletivo
- 16.6.2. Instituições nacionais de investimento coletivo
- 16.6.3. Investimento coletivo internacional

### 16.7. Gestão de carteiras

- 16.7.1. Teoria das carteiras
- 16.7.2. Estilos de gestão de renda fixa e de renda variável
- 16.7.3. Estilos de Gestão de carteiras mistas
- 16.7.4. Técnicas de *Asset Allocation*

### 16.8. Banca privada

- 16.8.1. Banca privada ou gestão de património
- 16.8.2. Investimento de *retalho* e institucional
- 16.8.3. Ativos e estruturas diferenciais

**Módulo 17. Risco financeiro e finanças empresariais****17.1. Gestão financeira e finanças empresariais**

- 17.1.1. Gestão empresarial e criação de valor
- 17.1.2. Estrutura de capital e alavancagem financeira
- 17.1.3. Custo médio ponderado do capital
- 17.1.4. *Capital Asset Pricing Model* e outros modelos

**17.2. Métodos de avaliação de empresas**

- 17.2.1. Desconto de dividendos
- 17.2.2. Desconto de fluxos
- 17.2.3. Múltiplos comparáveis

**17.3. Operações empresariais**

- 17.3.1. Fusões
- 17.3.2. Aquisições
- 17.3.3. *Fusões e aquisições*
- 17.3.4. Regime fiscal para operações de reestruturação

**17.4. Estudo de outros tipos de empresas**

- 17.4.1. Empresas não cotadas na bolsa
- 17.4.2. PYMES
- 17.4.3. Empresas familiares
- 17.4.4. Fundações e organizações sem fins lucrativos
- 17.4.5. Empresas de economia social

**17.5. Estratégia e controlo de risco**

- 17.5.1. Sistema de controlo de gestão
- 17.5.2. Riscos e controlo interno
- 17.5.3. Revisão e auditoria do sistema de controlo
- 17.5.4. Gestão do risco financeiro

**17.6. Risco, rentabilidade e endividamento**

- 17.6.1. Rentabilidade económica e financeira
- 17.6.2. Rentabilidade financeira e endividamento
- 17.6.3. Risco e rentabilidade

**17.7. Fontes de financiamento**

- 17.7.1. Financiamento bancário
- 17.7.2. Emissão de obrigações e titularização de ativos
- 17.7.3. *Capital Privado* e *Capital de Risco*
- 17.7.4. Subsídios e apoio fiscal

**17.8. Operações societárias e situação concursal**

- 17.8.1. Declaração de falência e os seus efeitos
- 17.8.2. Fases de acordo e liquidação
- 17.8.3. O concurso internacional
- 17.8.4. Qualificação do concurso
- 17.8.5. Encerramento e reabertura do concurso

**Módulo 18. Viabilidade dos projetos de investimento****18.1. Investimento na empresa**

- 18.1.1. Conceitos e classificação
- 18.1.2. Etapas do estudo do projeto de investimento
- 18.1.3. O investimento como uma transação financeira

**18.2. Métodos de avaliação económica**

- 18.2.1. Período de recuperação
- 18.2.2. Fluxo de caixa total e médio por unidade monetária comprometida
- 18.2.3. Valor atualizado líquido e taxa interna de rentabilidade
- 18.2.4. Período de recuperação com desconto e taxa de rentabilidade
- 18.2.5. Retorno esperado sobre o VAN

**18.3. Custo do capital**

- 18.3.1. Custo dos recursos externos
- 18.3.2. Custo de ações preferenciais
- 18.3.3. Cálculo do custo dos recursos próprios
- 18.3.4. Cálculo do custo total do capital

**18.4. Diagnóstico, planeamento e controlo do investimento**

- 18.4.1. Planeamento financeiro
- 18.4.2. Planeamento imobiliário
- 18.4.3. Planeamento fiscal

**18.5. Análise técnica e análise fundamental**

- 18.5.1. Definição e âmbito de aplicação
- 18.5.2. Estudo de gráficos e tendências
- 18.5.3. Estudo setorial e bursátil na análise fundamental
- 18.5.4. Rácios e análise fundamental

**18.6. Análise de investimento num ambiente de risco**

- 18.6.1. O ajuste da taxa de desconto
- 18.6.2. Redução dos fluxos de caixa para condições de certeza
- 18.6.3. Simulação de cenários

**18.7. Fluxos de caixa em projetos de investimento**

- 18.7.1. Modelação financeira
- 18.7.2. Preparação de fluxos de caixa
- 18.7.3. Análise dos fluxos de caixa do capital circulante
- 18.7.4. Impostos e inflação

**18.8. Bolsa de Valores**

- 18.8.1. O acesso das empresas à bolsa de valores
- 18.8.2. O funcionamento das bolsas de valores internacionais
- 18.8.3. Índices de ações
- 18.8.4. Tributação dos investimentos financeiros em Espanha

**Módulo 19. Finanças internacionais**

**19.1. Business & international strategy**

- 19.1.1. Internacionalização
- 19.1.2. Globalização
- 19.1.3. *Growth & development in emerging markets*
- 19.1.4. Sistema monetário internacional

**19.2. Mercado de divisas**

- 19.2.1. Operações com divisas
- 19.2.2. O mercado de divisas a prazo
- 19.2.3. Instrumentos derivados para cobertura do risco cambial e de taxa de juro
- 19.2.4. Apreciação e depreciação da moeda

**19.3. Meios de pagamento e cobrança internacionais**

- 19.3.1. Notas bancárias, cheques pessoais e cheques bancários
- 19.3.2. Transferência, Ordem de Pagamento e Remessa
- 19.3.3. Cláusulas e créditos documentários
- 19.3.4. Factoring, troca internacional e outros meios

**19.4. Financiamento de operações nos mercados internacionais**

- 19.4.1. *Incoterms*
- 19.4.2. Instrumentos derivados para cobertura de potenciais flutuações de preços de mercadorias
- 19.4.3. Créditos à exportação com apoio oficial
- 19.4.4. Cobertura com contratos de intercâmbio (*Swap*)
- 19.4.5. O Consenso OCDE

**19.5. Instituições financeiras internacionais**

- 19.5.1. O fundo para a internacionalização da empresa
- 19.5.2. O Grupo do Banco Mundial
- 19.5.3. O Banco Interamericano de Desenvolvimento
- 19.5.4. O Banco de Desenvolvimento das Caraíbas

**19.6. Formação das taxas de câmbio**

- 19.6.1. Teoria da paridade das taxas de juro
- 19.6.2. Teoria das expectativas de taxas de câmbio
- 19.6.3. Teoria da paridade do poder de compra (PPC)
- 19.6.4. Equilíbrio do mercado de capitais

**19.7. Programas de conversão da dívida**

- 19.7.1. Quadro legal
- 19.7.2. Funcionamento
- 19.7.3. Conversão da Dívida em Investimentos Públicos
- 19.7.4. Conversão da Dívida em Investimentos Privados

**19.8. Bolsa de Valores Internacional**

- 19.8.1. Mercado *Wall Street (Nova Iorque)*
- 19.8.2. Mercado do ouro
- 19.8.3. Dívida externa global
- 19.8.4. Club de Paris
- 19.8.5. Mercado de títulos ADR e GDR

**Módulo 20. Executive coaching**

**20.1. Neuromanagement**

**20.2. Autocontrolo e autoeficácia**

**20.3. Coaching**

**20.4. Psicologia Positiva**

**20.5. Direção e Inteligência Emocional**

**20.6. Empatia e colaboração**

**20.7. Gestão do tempo**

**Módulo 21. Gestão da mudança****21.1. Mudanças organizativas**

- 21.1.1. O processo de transformação
- 21.1.2. Antecipação e ação
- 21.1.3. Aprendizagem organizacional
- 21.1.4. Resistência à mudança

**21.2. Desenvolvimento de equipas de alto desempenho**

- 21.2.1. Fatores pessoais e motivação para um trabalho bem-sucedido
- 21.2.2. Integração de equipas de alto desempenho
- 21.2.3. Projetos de mudança, desenvolvimento de pessoas e negócio
- 21.2.4. Chaves financeiras para RH: Negócio e pessoas

**21.3. Gestão de grupos de trabalho**

- 21.3.1. A sinergia dos grupos
- 21.3.2. O ciclo de vida do grupo
- 21.3.3. Grupos e motivação
- 21.3.4. Grupos e inovação

**21.4. Dinâmicas de grupos**

- 21.4.1. Os papéis das pessoas em grupos
- 21.4.2. A liderança do grupo
- 21.4.3. As regras do grupo
- 21.4.4. A coesão do grupo

**21.5. Responsabilidade e gestão do grupo**

- 21.5.1. Tomada de decisões
- 21.5.2. Razões inconscientes na tomada de decisões
- 21.5.3. Responsabilidade pessoal e responsabilização

**21.6. A gestão de pessoas na era digital**

- 21.6.1. Impacto das TI no capital intelectual
- 21.6.2. Reputação das redes sociais e marca pessoal
- 21.6.3. Recrutamento e Recursos Humanos 2.0

**21.7. Recursos humanos e qualidade total**

- 21.7.1. Os custos da qualidade
- 21.7.2. A importância da qualidade
- 21.7.3. Da qualidade total à inovação

**Módulo 22. Planeamento e execução da supply chain management****22.1. Planeamento da produção**

- 22.1.1. Técnicas e sistemas avançados de produção e gestão da qualidade
- 22.1.2. Planeamento e gestão eficaz da procura
- 22.1.3. Sales & Operations Planning avançado
- 22.1.4. Programação e controlo da produção

**22.2. Gestão da demanda sob uma perspectiva Lean**

- 22.2.1. Plano Diretor de Planeamento
- 22.2.2. Conceção Lean de estruturas de produtos e processos

**22.3. Lean planning**

- 22.3.1. Value Stream Map
- 22.3.2. Planeamento e programação em sistemas Lean
- 22.3.3. Técnicas de planeamento e programação Lean

**22.4. Planeamento e programação de operações**

- 22.4.1. Planeamento de materiais
- 22.4.2. Planeamento de recursos
- 22.4.3. Planeamento da distribuição
- 22.4.4. Sistemas informáticos de planeamento

**22.5. Estrutura e tipos de produção**

- 22.5.1. Características da produção por encomenda
- 22.5.2. Características da produção orientada para o processo
- 22.5.3. Características da produção orientada para o produto

**22.6. Supply relationship management**

- 22.6.1. Customer Service Global Management
- 22.6.2. Efficient Consumer Response
- 22.6.3. Programas de parceria cliente-fornecedor

**Módulo 23.** Gestão da cadeia de fornecimento e da procura

**23.1. Conceção e gestão da cadeia de abastecimento**

- 23.1.1. Condições ambientais
- 23.1.2. Fatores de competitividade
- 23.1.3. Inovação, desafios e carências

**23.2. Gestão da procura e planeamento de recursos**

- 23.2.1. Análise das operações e da cadeia de abastecimento por sector
- 23.2.2. Gestão de inventário por ponto de reabastecimento

**23.3. Aspetos chave da cadeia de abastecimento**

- 23.3.1. Pontos de penetração de encomendas
- 23.3.2. Pontos de inventário
- 23.3.3. Pontos de personalização
- 23.3.4. Pontos de previsão de vendas

**23.4. Cadeia de abastecimento e excelência no serviço ao cliente**

- 23.4.1. Fabrico e entrega eficientes
- 23.4.2. A excelência do serviço ao cliente como vantagem competitiva
- 23.4.3. Ferramentas para medir a excelência no serviço ao cliente

**23.5. Inovação e engenharia de produtos**

- 23.5.1. Gestão de desenvolvimento de produtos
- 23.5.2. Os protótipos

**23.6. Organizações e desenvolvimento de produto**

- 23.6.1. A engenharia de sistemas
- 23.6.2. Compras no desenvolvimento de produtos
- 23.6.3. Industrialização e fabrico

**23.7. Design estratégico do planeamento ao longo da cadeia de abastecimento**

- 23.7.1. Planeamento por gargalos
- 23.7.2. Pontos de desacoplamento
- 23.7.3. Sistemas Pull

**23.8. Estabelecimento da sequência de trabalho**

- 23.8.1. Agrupamento de processos em Loops
- 23.8.2. Dimensionamento e papel dos stocks
- 23.8.3. Nivelamento e sequenciação

**23.9. Logística inversa e sustentabilidade**

- 23.9.1. Devoluções, rejeições e reembolsos
- 23.9.2. Gestão da recolha doméstica
- 23.9.3. Gestão do armazém
- 23.9.4. Rastreabilidade de fluxo invertido

**23.10. Serviço ao cliente**

- 23.10.1. O serviço ao cliente como uma estratégia vencedora
- 23.10.2. Canais de comunicação com o cliente
- 23.10.3. Integração com a loja online
- 23.10.4. Centros de serviço online

**Módulo 24. Gestão estratégica de compras****24.1. Gestão estratégica de compras**

- 24.1.1. Novos desafios na gestão de compras, sourcing e aprovisionamento
- 24.1.2. Função de Compras na empresa e na cadeia de abastecimento
- 24.1.3. Função de Compras como fornecedor de recursos
- 24.1.4. Aspectos legais da função de Compras

**24.2. Lean management nos processos de compras**

- 24.2.1. Lean Buying
- 24.2.2. Outsourcing na SCM
- 24.2.3. Lean Supplying

**24.3. Design da estratégia de aquisição**

- 24.3.1. Outsourcing
- 24.3.2. Subcontratação de processos
- 24.3.3. Globalização
- 24.3.4. Deslocalização

**24.4. Outsourcing-Insourcing**

- 24.4.1. Modelos e processos de aquisição
- 24.4.2. Modelos de segmentação
- 24.4.3. Papel do e-Procurement

**24.5. Aprovisionamento estratégico**

- 24.5.1. Seleção e desenvolvimento de fornecedores
- 24.5.2. Geração de valor a partir de aprovisionamento estratégico
- 24.5.3. Operadores logísticos no aprovisionamento

**24.6. Conceção e gestão de armazéns**

- 24.6.1. Conceção avançada de armazéns
- 24.6.2. Picking e Sorting
- 24.6.3. Controlo de fluxo de materiais

**24.7. Lean Warehouse**

- 24.7.1. Fundamentos de Lean Warehousing
- 24.7.2. Sistemas de gestão de inventário
- 24.7.3. Radiofrequência na conceção de armazéns

**24.8. Gestão de transporte e distribuição**

- 24.8.1. Coordenação entre o transporte e o armazenamento
- 24.8.2. Zonas de atividades logísticas, ZAL
- 24.8.3. Regulamentos e convenções sobre transporte aéreo e terrestre de mercadorias

**24.9. Logística interna**

- 24.9.1. Cálculo de necessidades
- 24.9.2. Tipologia de armazéns num sistema JIT
- 24.9.3. Abastecimentos DOUKI SEISAN
- 24.9.4. Lean materials handling

07

# Metodologia de estudo

A TECH é a primeira universidade do mundo a unir a metodologia dos **case studies** com o **Relearning**, um sistema de aprendizado 100% online baseado na repetição guiada.

Essa estratégia de ensino inovadora foi projetada para oferecer aos profissionais a oportunidade de atualizar conhecimentos e desenvolver habilidades de forma intensiva e rigorosa. Um modelo de aprendizagem que coloca o aluno no centro do processo acadêmico e lhe dá o papel principal, adaptando-se às suas necessidades e deixando de lado as metodologias mais convencionais.



“

*A TECH prepara você para enfrentar novos desafios em ambientes incertos e alcançar o sucesso em sua carreira”*

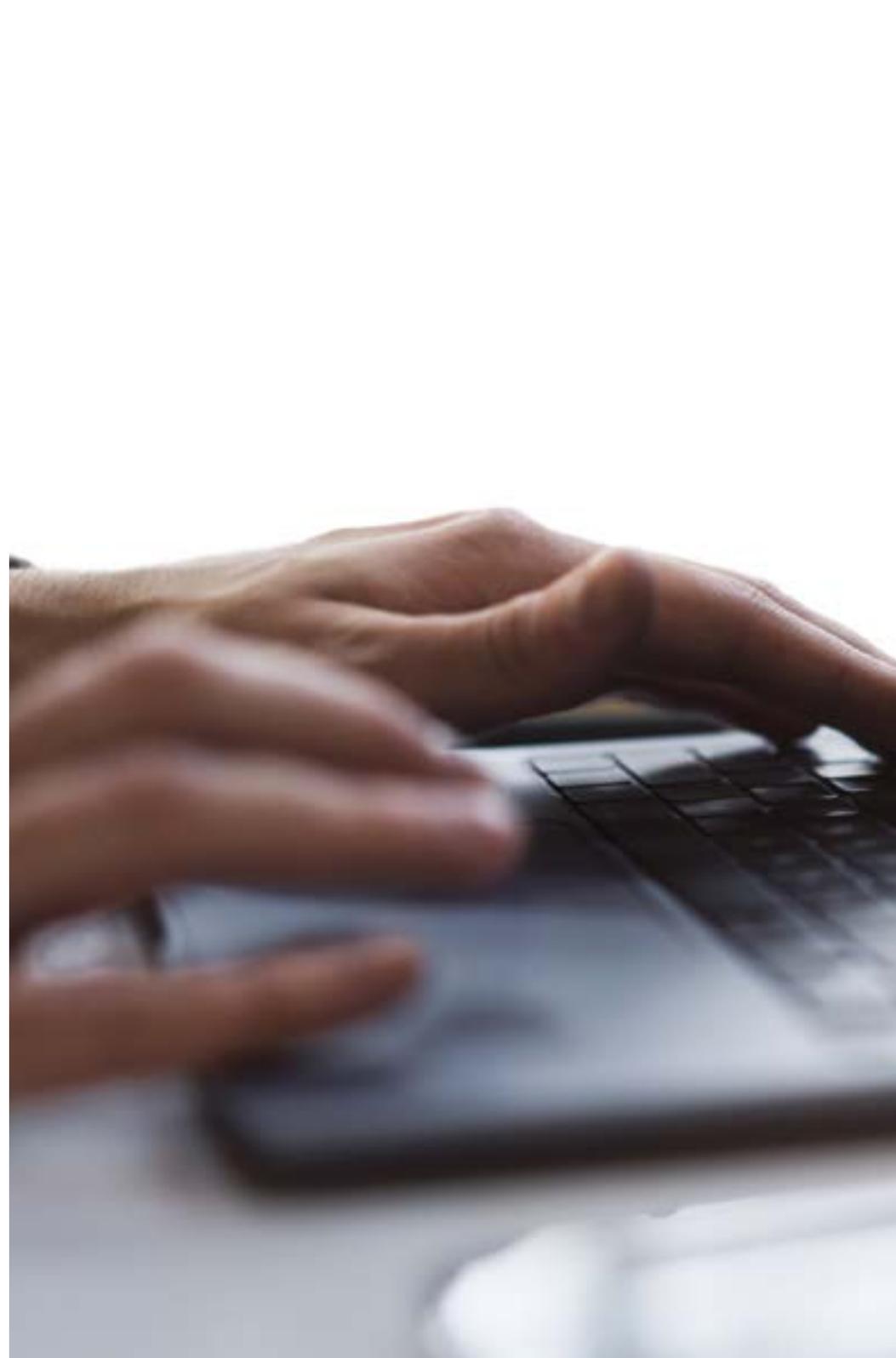
## O aluno: a prioridade de todos os programas da TECH

Na metodologia de estudo da TECH, o aluno é o protagonista absoluto. As ferramentas pedagógicas de cada programa foram selecionadas levando-se em conta as demandas de tempo, disponibilidade e rigor acadêmico que, atualmente, os alunos, bem como os empregos mais competitivos do mercado, exigem.

Com o modelo educacional assíncrono da TECH, é o aluno quem escolhe quanto tempo passa estudando, como decide estabelecer suas rotinas e tudo isso no conforto do dispositivo eletrônico de sua escolha. O aluno não precisa assistir às aulas presenciais, que muitas vezes não poderá comparecer. As atividades de aprendizado serão realizadas de acordo com sua conveniência. O aluno sempre poderá decidir quando e de onde estudar.

“

*Na TECH, o aluno NÃO terá aulas ao vivo  
(das quais poderá nunca participar)”*



## Os programas de ensino mais abrangentes do mundo

A TECH se caracteriza por oferecer os programas acadêmicos mais completos no ambiente universitário. Essa abrangência é obtida por meio da criação de programas de estudo que cobrem não apenas o conhecimento essencial, mas também as últimas inovações em cada área.

Por serem constantemente atualizados, esses programas permitem que os alunos acompanhem as mudanças do mercado e adquiram as habilidades mais valorizadas pelos empregadores. Dessa forma, os alunos da TECH recebem uma preparação abrangente que lhes dá uma vantagem competitiva significativa para avançar em suas carreiras.

Além disso, eles podem fazer isso de qualquer dispositivo, PC, tablet ou smartphone.

“

*O modelo da TECH é assíncrono, portanto, você poderá estudar com seu PC, tablet ou smartphone onde quiser, quando quiser e pelo tempo que quiser”*

## Case studies ou Método de caso

O método de casos tem sido o sistema de aprendizado mais amplamente utilizado pelas melhores escolas de negócios do mundo. Desenvolvido em 1912 para que os estudantes de direito não aprendessem a lei apenas com base no conteúdo teórico, sua função também era apresentar a eles situações complexas da vida real. Assim, eles poderiam tomar decisões informadas e fazer julgamentos de valor sobre como resolvê-los. Em 1924 foi estabelecido como o método de ensino padrão em Harvard.

Com esse modelo de ensino, é o próprio aluno que desenvolve sua competência profissional por meio de estratégias como o *Learning by doing* ou o *Design Thinking*, usados por outras instituições renomadas, como Yale ou Stanford.

Esse método orientado para a ação será aplicado em toda a trajetória acadêmica do aluno com a TECH. Dessa forma, o aluno será confrontado com várias situações da vida real e terá de integrar conhecimentos, pesquisar, argumentar e defender suas ideias e decisões. A premissa era responder à pergunta sobre como eles agiriam diante de eventos específicos de complexidade em seu trabalho diário.



## Método Relearning

Na TECH os *case studies* são alimentados pelo melhor método de ensino 100% online: o *Relearning*.

Esse método rompe com as técnicas tradicionais de ensino para colocar o aluno no centro da equação, fornecendo o melhor conteúdo em diferentes formatos. Dessa forma, consegue revisar e reiterar os principais conceitos de cada matéria e aprender a aplicá-los em um ambiente real.

Na mesma linha, e de acordo com várias pesquisas científicas, a repetição é a melhor maneira de aprender. Portanto, a TECH oferece entre 8 e 16 repetições de cada conceito-chave dentro da mesma lição, apresentadas de uma forma diferente, a fim de garantir que o conhecimento seja totalmente incorporado durante o processo de estudo.

*O Relearning permitirá uma aprendizagem com menos esforço e mais desempenho, fazendo com que você se envolva mais em sua especialização, desenvolvendo seu espírito crítico e sua capacidade de defender argumentos e contrastar opiniões: uma equação de sucesso.*



## Um Campus Virtual 100% online com os melhores recursos didáticos

Para aplicar sua metodologia de forma eficaz, a TECH se concentra em fornecer aos alunos materiais didáticos em diferentes formatos: textos, vídeos interativos, ilustrações e mapas de conhecimento, entre outros. Todos eles são projetados por professores qualificados que concentram seu trabalho na combinação de casos reais com a resolução de situações complexas por meio de simulação, o estudo de contextos aplicados a cada carreira profissional e o aprendizado baseado na repetição, por meio de áudios, apresentações, animações, imagens etc.

As evidências científicas mais recentes no campo da neurociência apontam para importância de levar em conta o local e o contexto em que o conteúdo é acessado antes de iniciar um novo processo de aprendizagem. A capacidade de ajustar essas variáveis de forma personalizada ajuda as pessoas a lembrar e armazenar o conhecimento no hipocampo para retenção a longo prazo. Trata-se de um modelo chamado *Neurocognitive context-dependent e-learning* que é aplicado conscientemente nesse curso universitário.

Por outro lado, também para favorecer ao máximo o contato entre mentor e mentorado, é oferecida uma ampla variedade de possibilidades de comunicação, tanto em tempo real quanto em diferido (mensagens internas, fóruns de discussão, serviço telefônico, contato por e-mail com a secretaria técnica, bate-papo, videoconferência etc.).

Da mesma forma, esse Campus Virtual muito completo permitirá que os alunos da TECH organizem seus horários de estudo de acordo com sua disponibilidade pessoal ou obrigações de trabalho. Dessa forma, eles terão um controle global dos conteúdos acadêmicos e de suas ferramentas didáticas, em função de sua atualização profissional acelerada.



*O modo de estudo online deste programa permitirá que você organize seu tempo e ritmo de aprendizado, adaptando-o à sua agenda”*

### A eficácia do método é justificada por quatro conquistas fundamentais:

1. Os alunos que seguem este método não só assimilam os conceitos, mas também desenvolvem a capacidade intelectual através de exercícios de avaliação de situações reais e de aplicação de conhecimentos.
2. A aprendizagem se consolida nas habilidades práticas, permitindo ao aluno integrar melhor o conhecimento à prática clínica.
3. A assimilação de ideias e conceitos se torna mais fácil e eficiente, graças à abordagem de situações decorrentes da realidade.
4. A sensação de eficiência do esforço investido se torna um estímulo muito importante para os alunos, o que se traduz em um maior interesse pela aprendizagem e um aumento no tempo dedicado ao curso.

## A metodologia universitária mais bem avaliada por seus alunos

Os resultados desse modelo acadêmico inovador podem ser vistos nos níveis gerais de satisfação dos alunos da TECH.

A avaliação dos alunos sobre a qualidade do ensino, a qualidade dos materiais, a estrutura e os objetivos do curso é excelente. Não é de surpreender que a instituição tenha se tornado a universidade mais bem avaliada por seus alunos na plataforma de avaliação Trustpilot, com uma pontuação de 4,9 de 5.

*Acesse o conteúdo do estudo de qualquer dispositivo com conexão à Internet (computador, tablet, smartphone) graças ao fato da TECH estar na vanguarda da tecnologia e do ensino.*

*Você poderá aprender com as vantagens do acesso a ambientes de aprendizagem simulados e com a abordagem de aprendizagem por observação, ou seja, aprender com um especialista.*



Assim, os melhores materiais educacionais, cuidadosamente preparados, estarão disponíveis neste programa:



#### Material de estudo

O conteúdo didático foi elaborado especialmente para este curso pelos especialistas que irão ministrá-lo, o que permite que o desenvolvimento didático seja realmente específico e concreto.

Posteriormente, esse conteúdo é adaptado ao formato audiovisual, para criar o método de trabalho online, com as técnicas mais recentes que nos permitem lhe oferecer a melhor qualidade em cada uma das peças que colocaremos a seu serviço.



#### Práticas de aptidões e competências

Serão realizadas atividades para desenvolver as habilidades e competências específicas em cada área temática. Práticas e dinâmicas para adquirir e desenvolver as competências e habilidades que um especialista precisa desenvolver no âmbito da globalização.



#### Resumos interativos

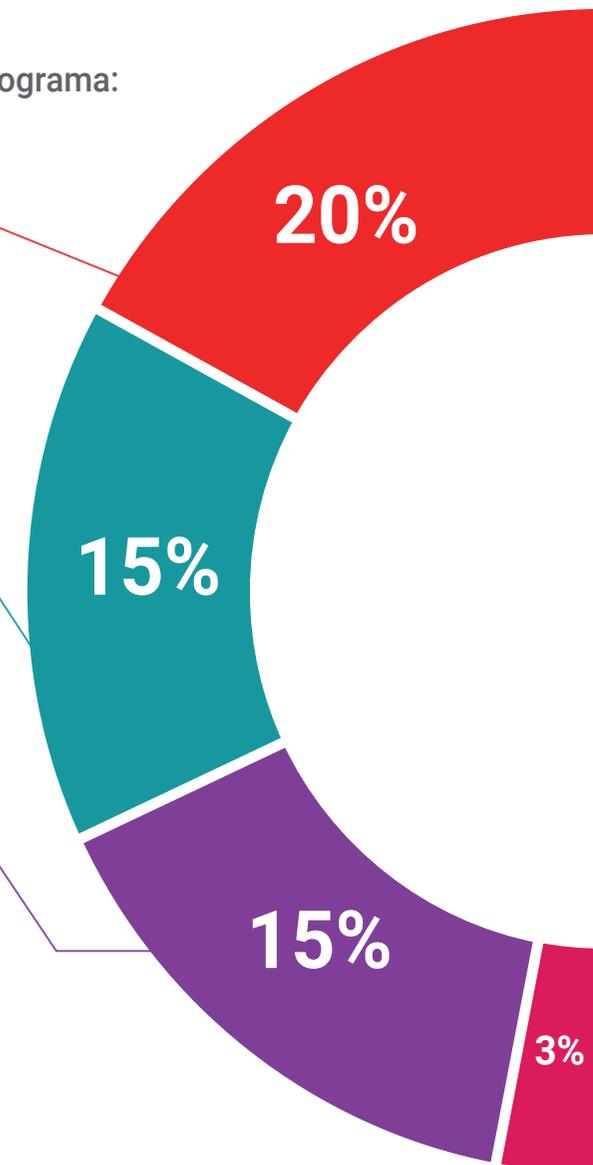
Apresentamos os conteúdos de forma atraente e dinâmica em pilulas multimídia que incluem áudio, vídeos, imagens, diagramas e mapas conceituais com o objetivo de reforçar o conhecimento.

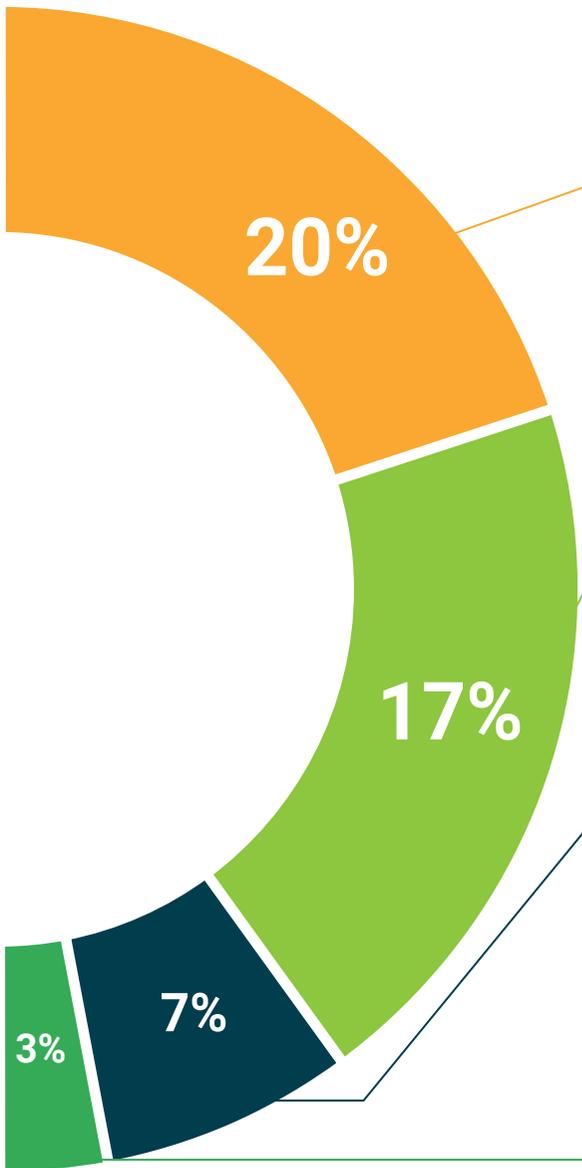
Este sistema exclusivo de capacitação por meio da apresentação de conteúdo multimídia foi premiado pela Microsoft como "Caso de sucesso na Europa"



#### Leituras complementares

Artigos recentes, documentos científicos, guias internacionais, entre outros. Na biblioteca virtual do estudante você terá acesso a tudo o que for necessário para completar sua capacitação.





**Case Studies**

Você concluirá uma seleção dos melhores *case studies* da disciplina. Casos apresentados, analisados e orientados pelos melhores especialistas no cenário internacional.



**Testing & Retesting**

Availamos e reavaliamos periodicamente seus conhecimentos ao longo de todo o programa. Fazemos isso em 3 dos 4 níveis da Pirâmide de Miller.



**Masterclasses**

Há evidências científicas sobre a utilidade da observação de terceiros especialistas. O *Learning from an expert* fortalece o conhecimento e a memória, e aumenta nossa confiança para tomar decisões difíceis no futuro.



**Guias rápidos de ação**

A TECH oferece o conteúdo mais relevante do curso em formato de fichas de trabalho ou guias rápidos de ação. Uma forma sintetizada, prática e eficaz de ajudar os alunos a progredirem na aprendizagem.



08

# O perfil dos nossos alunos

O MBA em Global (Chief Executive Officer) da TECH é um programa dirigido a profissionais experientes que desejam atualizar os seus conhecimentos e avançar na sua carreira profissional. A diversidade de participantes com diferentes perfis académicos e de múltiplas nacionalidades compõe a abordagem multidisciplinar deste programa.



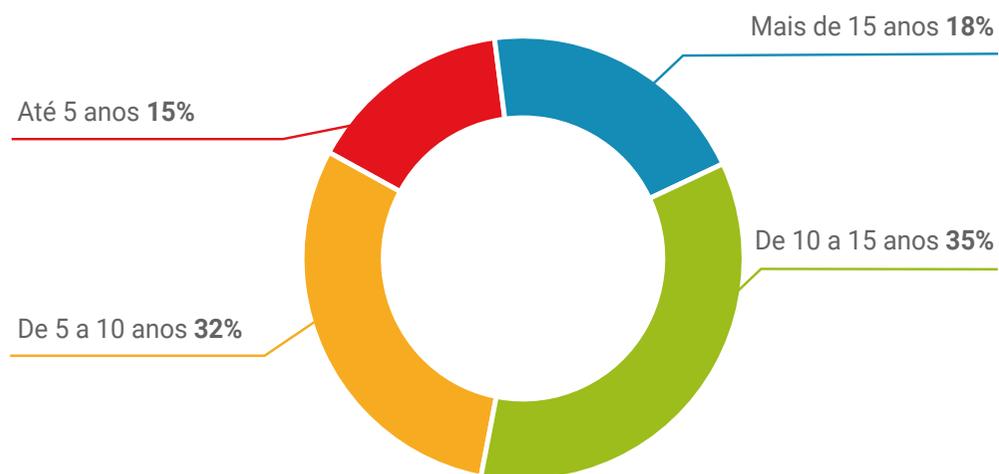
“

*Os nossos estudantes são profissionais experientes, conscientes da importância da especialização para se destacarem nas suas carreiras”*

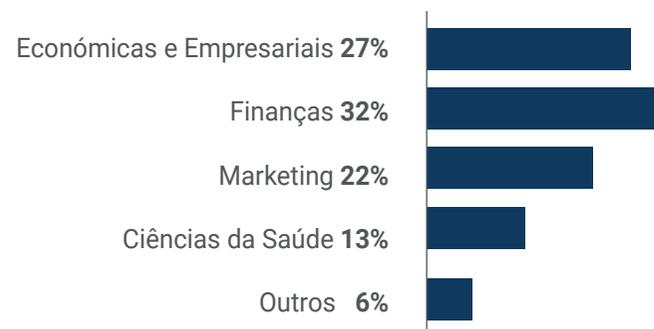
## Idade média

Entre **35** e **45** anos

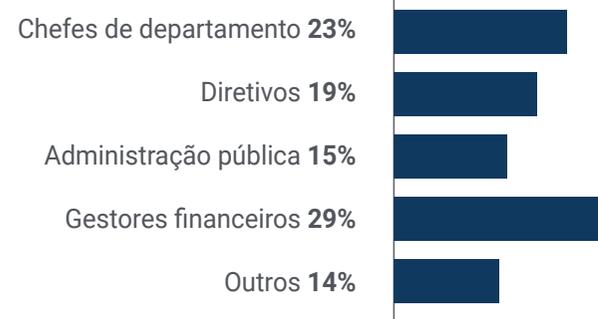
## Anos de experiência



## Área de estudo

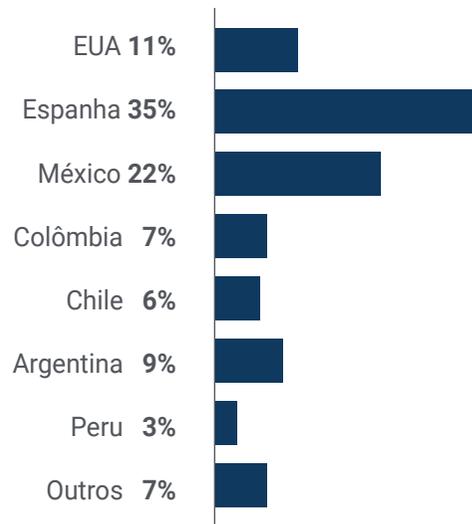


## Perfil académico



## Distribuição geográfica

---



## Francisco García

Diretor de uma multinacional

*"A obtenção de uma visão holística da empresa é essencial para se poder aplicar as estratégias apropriadas para atingir os objetivos estabelecidos. Por conseguinte, há já algum tempo que procurava um programa que me ajudasse a reforçar os meus conhecimentos neste campo. Felizmente, na TECH encontrei tudo o que precisava: um programa muito completo, uma metodologia 100% online e um corpo docente de alto nível"*

09

# Direção do curso

O pessoal docente do programa inclui especialistas de renome em visão integral de empresas, que trazem para este curso a experiência de anos de trabalho. Além disso, participam no seu design e elaboração, outros especialistas de reconhecido prestígio em áreas afins que completam o Advanced Master de uma forma interdisciplinar, tornando-o, assim, numa experiência única e altamente enriquecedora a nível académico para o aluno.



“

*Um corpo docente de grande  
prestígio para o ajudar a alcançar  
o sucesso profissional”*

## Diretor Internacional Convidado

Erdi Karaca é um líder destacado no desenvolvimento de **produtos bancários e financeiros**, especializado em **estratégias digitais, dados e Inteligência Artificial**. Com um enfoque na criação de soluções inovadoras, tem contribuído para o avanço da **banca digital** e para a implementação de **tecnologias emergentes no setor financeiro**. De facto, os seus interesses incluem a integração da **AI** para melhorar a **experiência do cliente** e a otimização dos **processos bancários**, assim como o design de estratégias para **produtos bancários**.

Ao longo da sua carreira, ocupou cargos de liderança em instituições globais como o **HSBC Kinetic**, onde trabalhou como **Diretor de Banca Móvel** e **Codiretor de Banca Empresarial**, liderando equipas no desenvolvimento do **HSBC Kinetic** e de **serviços móveis** para a **banca empresarial no Reino Unido**. Além disso, a sua gestão tem-se centrado na criação de **produtos digitais** inovadores, como **soluções de pagamento, cartões, empréstimos e ferramentas de gestão financeira**. Também foi **Responsável de e Além da Banca**, onde supervisionou projetos que transformaram a **banca para PME** através de **produtos digitais**.

A nível internacional, Erdi Karaca tem sido reconhecido pela sua capacidade de liderar equipas complexas e desenvolver estratégias que impulsionaram a inovação na **banca digital**. Assim, tem dirigido programas globais que promoveram a **banca inteligente** e a integração de **tecnologias** em mercados diversos. E o seu trabalho tem sido fundamental na implementação de **soluções bancárias inteligentes** impulsionadas por **IA** e na gestão de **produtos financeiros** para clientes empresariais a nível global. Além disso, tem contribuído para a **pesquisa** de múltiplos produtos para o setor financeiro, publicando **artigos** sobre a implementação da **IA na banca**, assim como apresentando o seu trabalho em **conferências internacionais**.



## Sr. Karaca, Erdi

---

- Diretor de Banca Móvel no HSBC Kinetic, Londres, Reino Unido
- Codiretor de Banca Empresarial no HSBC Kinetic
- Responsável de Banca e Além da Banca no HSBC Kinetic
- CDO (*Chief Data Officer*) de Banca Comercial Global no HSBC Kinetic
- Inovação, Estratégia e Inovação em Banca Comercial no NatWest Group
- Gerente de Estratégia Digital e Desenvolvimento de Produtos no NatWest Group
- Mestrado em Negócios pela Universidade de Oxford
- Curso em Inteligência Artificial: Implicações para a Estratégia Empresarial pela MIT Sloan School of Management
- Mestrado em Política Internacional pela Universidade de Surrey
- Licenciatura em Ciências Sociais pela Universidade Técnica de Oxford

“

*Graças à TECH, poderá aprender com os melhores profissionais do mundo”*

## Diretor Internacional Convidado

Com mais de 20 anos de experiência na concepção e gestão de equipas globais de **aquisição de talentos**, Jennifer Dove é especialista em **recrutamento** e **estratégia tecnológica**. Ao longo da sua experiência profissional, ocupou cargos de direção em várias organizações tecnológicas de empresas cotadas na bolsa **Fortune 50**, como **NBCUniversal** e **Comcast**. O seu historial permitiu-lhe destacar-se em ambientes competitivos e de elevado crescimento.

Como **Vice-presidente de Aquisição de Talentos** na **Mastercard**, é responsável pela supervisão da estratégia e execução da integração de talentos, trabalhando com os líderes empresariais e de **Recursos Humanos** para atingir os objetivos operacionais e estratégicos de recrutamento. Em particular, tem por objetivo **criar equipas diversificadas, inclusivas e de alto rendimento** que promovem a inovação e o crescimento dos produtos e serviços da empresa. É também uma especialista na utilização de ferramentas para atrair e reter os melhores profissionais de todo o mundo. É também responsável por **amplificar a marca do empregador e a proposta de valor de Mastercard** através de publicações, eventos e redes sociais.

Jennifer Dove tem demonstrado o seu empenho no desenvolvimento profissional contínuo, participando ativamente em redes de profissionais de Recursos Humanos e contribuindo para a incorporação de numerosos trabalhadores em diferentes empresas. Depois de obter a sua licenciatura em **Comunicação Organizacional** pela Universidade de Miami, ocupou cargos de direção no recrutamento de empresas em diversas áreas.

Por outro lado, foi reconhecida pela sua capacidade de liderar transformações organizacionais, **integrar tecnologias nos processos de recrutamento** e desenvolver programas de liderança que preparem as instituições para os desafios futuros. Também implementou com êxito programas de **bem-estar profissional** que aumentaram significativamente a satisfação e a retenção dos trabalhadores.



## Sra. Dove, Jennifer

---

- Vice-Presidenta, Aquisição de Talentos, Mastercard, Nova Iorque, EUA
- Diretora de Aquisição de Talentos na NBCUniversal, Nova Iorque, EUA
- Responsável de Recrutamento da Comcast
- Diretora de Recrutamento na Rite Hire Advisory
- Vice-Presidenta Executiva, Divisão de Vendas na Ardor NY Real Estate
- Diretora de Recrutamento na Valerie August & Associates
- Executiva de contas na BNC
- Executiva de contas na Vault
- Licenciatura em Comunicação Organizacional pela Universidade de Miami

“

*Especialistas de renome internacional apresentarão uma análise holística das inovações mais importantes no mundo atual da gestão e dos negócios”*

## Diretor Internacional Convidado

Líder tecnológico com décadas de experiência nas principais multinacionais tecnológicas, tem-se destacado no campo dos serviços na nuvem e na melhoria de processos de ponta a ponta. Foi reconhecido como um líder e gestor de equipas altamente eficiente, demonstrando um talento natural para assegurar um elevado nível de empenho entre os seus empregados.

Tem um dom inato para a estratégia e a inovação executiva, desenvolvendo novas ideias e apoiando o seu sucesso com dados de qualidade. A sua carreira na Amazon permitiu-lhe gerir e integrar os serviços informáticos da empresa nos Estados Unidos. Na Microsoft liderou uma equipa de 104 pessoas, responsável pelo fornecimento de infraestruturas de TI a toda a empresa e pelo apoio aos departamentos de engenharia de produtos em toda a empresa.

Esta experiência permitiu-lhe destacar-se como um gestor de alto impacto com capacidades notáveis para aumentar a eficiência, a produtividade e a satisfação geral dos clientes.



## Sr. Gauthier, Rick

---

- Diretor regional de TI na Amazon, Seattle, EUA
- Chefe de programas sénior na Amazon
- Vice-presidente da Wimmer Solutions
- Diretor Sénior de Serviços de engenharia produtiva na Microsoft
- Licenciatura em Cibersegurança pela Western Governors University
- Certificado técnico em *Commercial Diving* por Divers Institute of Technology
- Licenciatura em Estudos Ambientais pelo The Evergreen State College

“

*Aproveite a oportunidade para conhecer os últimos desenvolvimentos neste domínio para aplicá-los à sua prática quotidiana”*

## Diretor Internacional Convidado

Romi Arman é uma especialista de renome internacional com mais de duas décadas de experiência em **Transformação Digital, Marketing, Estratégia e Consultoria**. Ao longo da sua longa carreira, assumiu diferentes riscos e é um permanente **defensor da inovação e a mudança** no ambiente empresarial. Com essa experiência, tem trabalhado com diretores executivos e organizações empresariais em todo o mundo, levando-os a afastarem-se dos modelos de negócio tradicionais. Assim, ajudou empresas como a energética Shell a tornarem-se **verdadeiros líderes de mercado**, centradas em seus clientes e o **mundo digital**.

As estratégias concebidas por Arman têm um impacto latente, uma vez que permitiram a várias empresas **melhorar as experiências dos consumidores, a equipe e os acionistas** por igual. O sucesso deste especialista é quantificável através de métricas tangíveis como o **CSAT**, o **envolvimento dos colaboradores** nas instituições onde trabalhou e o crescimento do **indicador financeiro EBITDA** em cada uma delas.

Além disso, na sua carreira profissional, cultivou e **liderou equipas com elevado desempenho** que até receberam prémios pelo seu trabalho no **potencial transformador**. No caso da Shell, em particular, o executivo sempre se propôs a superar três desafios: dar resposta à complexa **demandas de descarbonização** de clientes, apoiar uma **"descarbonização rentável"** e **revisar** uma imagem fragmentada de **dados, digital e tecnológico**. Assim, os seus esforços demonstraram que, para alcançar um sucesso sustentável, é essencial partir das necessidades dos consumidores e lançar as bases para a transformação dos processos, dos dados, da tecnologia e da cultura.

Por outro lado, o diretor distingue-se pelo seu domínio das **aplicações empresariais da Inteligência Artificial**, em que possui um diploma de pós-graduação da London Business School. Ao mesmo tempo, acumulou experiência em **IoT** e o **Salesforce**.



## Sr. Arman, Romi

---

- Diretor de Transformação Digital (CDO) na Corporação Energética Shell, Londres, Reino Unido
- Diretor Global de E-Commerce e Atendimento ao Cliente na Corporação Energética Shell
- Gestor Nacional de Contas-Chave (fabricantes de equipas originais e minoristas de automação) para a Shell em Kuala Lumpur, Malásia
- Consultor de Gestão sénior (sector dos serviços financeiros) para a Accenture de Singapura
- Licenciatura pela Universidade de Leeds
- Diploma de Pós-Graduação em Aplicações Empresariais de IA para Executivos pela Escola de Negócios de Londres
- Certificação CCXP para profissionais de experiência do cliente
- Curso de Transformação Digital Executiva do IMD



*Pretende atualizar os seus conhecimentos com a mais elevada qualidade educativa? A TECH oferece-lhe o conteúdo mais atualizado do mercado académico, concebido por especialistas de renome internacional”*

## Diretor Internacional Convidado

Manuel Arens é um **profissional experiente** em gestão de dados e líder de uma equipa altamente qualificada. De fato, Arens ocupa o cargo de **gestor global de compras** na divisão de Infra-estruturas Técnicas e Centros de Dados da Google, onde passou a maior parte da sua carreira. Com sede em Mountain View, Califórnia, forneceu soluções para os desafios operacionais do gigante tecnológico, tais como **integridade dos dados principais**, as **atualizações dos dados dos fornecedores** e a **priorização** dos mesmos. Liderou o planeamento da cadeia de fornecimento de centros de dados e a avaliação de riscos de fornecedores, conduzindo a melhorias de processos e à gestão do fluxo de trabalho que resultaram em poupanças de custos significativas.

Com mais de uma década de trabalho no fornecimento de soluções digitais e liderança para empresas em diversos sectores, tem uma vasta experiência em todos os aspectos do fornecimento de soluções estratégicas, incluindo **Marketing, análise dos media, medição e atribuição**. De facto, recebeu vários prémios pelo seu trabalho, incluindo o **Prémio de Liderança BIM**, o **Prémio de Liderança de Pesquisa**, **Prémio do Programa de Geração de Leads para Exportação** e o **Prémio para o melhor modelo de Vendas da EMEA**.

Arens foi também **Gerente de Ventas** em Dublin, Irlanda. Nesta função, criou uma equipa de 4 para 14 membros em três anos e levou a equipa de vendas a alcançar resultados e a colaborar bem entre si e com equipas multifuncionais. Também trabalhou como **Analista Sénior** de Indústria, em Hamburgo, Alemanha, criando histórias para mais de 150 clientes, utilizando ferramentas internas e de terceiros para apoiar a análise. Desenvolveu e redigiu relatórios detalhados para demonstrar o seu domínio do tema, incluindo a compreensão dos **fatores macroeconómicos e políticos/regulatórios** que afetam a adoção e difusão da tecnologia.

Também liderou equipas em empresas como **Eaton, Airbus e Siemens**, onde adquiriu uma experiência valiosa na gestão de contas e da cadeia de abastecimento. É particularmente conhecido pelo seu trabalho para exceder continuamente as expectativas, **construindo relações valiosas com os clientes e trabalhando sem problemas com pessoas a todos os níveis de uma organização**, incluindo partes interessadas, gestão, membros da equipa e clientes. A sua abordagem orientada para os dados e a sua capacidade para desenvolver soluções inovadoras e expansíveis para os desafios do sector tornaram-no um líder proeminente no seu domínio.



## Sr. Arens, Manuel

---

- Gestor global de aquisições na Google, Mountain View, EUA
- Responsável principal de Análise e Tecnologia B2B, Google, EUA
- Diretor de vendas na Google, Irlanda
- Analista industrial sénior na Google, Alemanha
- Gestor de contas Google, Irlanda
- Accounts Payable em Eaton, Reino Unido
- Gestor da Cadeia de Abastecimento na Airbus, Alemanha

“

*A TECH conta com um distinto e especializado grupo de Diretores Internacionais Convidados, com importantes cargos de liderança nas empresas mais vanguardistas do mercado mundial”*

## Diretor Internacional Convidado

Andrea La Sala é um executivo de Marketing experiente cujos projetos tiveram um impacto significativo no ambiente da Moda. Ao longo da sua carreira de sucesso, desenvolveu uma variedade de tarefas relacionadas com Produtos, o Merchandising e a Comunicação. Tudo isto ligado a a marcas de prestígio como Giorgio Armani, Dolce&Gabbana, Calvin Klein, entre outras.

Os resultados deste gestor internacional de alto nível internacional estão ligados à sua capacidade comprovada de sintetizar a informação em quadros claros e executar ações concretas alinhadas a objetivos comerciais específicos. Além disso, é reconhecido pela sua proatividade e capacidade de adaptação a um ritmo acelerado de trabalho. A tudo isto, este especialista acrescenta uma forte consciência comercial, visão de mercado e uma verdadeira paixão pelos produtos.

Como Diretor Global de Marca e Merchandising na Giorgio Armani, supervisionou várias estratégias de marketing para roupa e acessórios. Além disso, as suas táticas têm-se centrado nas necessidades e no comportamento dos retalhistas e dos consumidores. Neste cargo, La Sala foi também responsável pela conceção da comercialização de produtos em diferentes mercados, actuando como chefe de equipa nos departamentos de Design, Comunicação e Vendas.

Por outro lado, em empresas como Calvin Klein ou o Gruppo Coin, realizou projetos para impulsionar a estrutura, o desenvolvimento e a comercialização de diferentes coleções. Ao mesmo tempo, foi encarregado de criar calendários eficazes para as campanhas de compra e venda. Foi também responsável pelas condições, custos, processos e prazos de entrega de várias operações.

Estas experiências fizeram de Andrea La Sala um dos principais e mais qualificados líderes empresariais no sector da Moda e do Luxo. Uma elevada capacidade de gestão que lhe permitiu implementar eficazmente o posicionamento positivo de diferentes marcas redefinir os seus os seus indicadores-chave de desempenho (KPI).



## Sr. La Sala, Andrea

---

- ♦ Diretor Global de Marca e Merchandising Armani Exchange na Giorgio Armani, Milão, Itália
- ♦ Diretor de Merchandising em Calvin Klein
- ♦ Responsável de Marca no Gruppo Coin
- ♦ Brand Manager na Dolce&Gabbana
- ♦ Brand Manager na Sergio Tacchini S.p.A.
- ♦ Analista de mercado na Fastweb
- ♦ Licenciatura em Business and Economics na Università degli Studi del Piemonte Orientale

“

*Os profissionais internacionais mais qualificados e experientes esperam por si na TECH para lhe oferecer um ensino de primeira classe, atualizado e baseado nas últimas evidências científicas. Do que está à espera para se inscrever?”*

## Diretor Internacional Convidado

Mick Gram é sinónimo de inovação e excelência no domínio do Business Intelligence a nível internacional. A sua carreira de sucesso está ligada a posições de liderança em multinacionais como a Walmart e a Red Bull. É também conhecido pela sua visão na identificação de tecnologias emergentes que, a longo prazo, têm um impacto duradouro no ambiente empresarial.

Por outro lado, o executivo é considerado pioneiro na utilização de técnicas de visualização de dados que simplificaram conjuntos complexos, tornando-os acessíveis e facilitando a tomada de decisões. Esta competência tornou-se o pilar do seu perfil profissional, transformando-o numa mais-valia desejada por muitas organizações empenhadas em recolher informações e em gerar acções concretas com base nelas.

Um dos seus projectos mais proeminentes nos últimos anos tem sido a plataforma Walmart Data Cafe, a maior do seu género no mundo, ancorada na nuvem para análise de Big Data. Ocupou também o cargo de Diretor de Business Intelligence na Red Bull, abrangendo áreas como Vendas, Distribuição, Marketing e Operações da Cadeia de Abastecimento. A sua equipa foi recentemente reconhecida pela sua constante inovação na utilização da nova API do Walmart Luminate para obter informações sobre compradores e canais.

Quanto à sua formação, o executivo tem vários mestrados e pós-graduações em centros de prestígio como a Universidade de Berkeley, nos Estados Unidos, e a Universidade de Copenhaga, na Dinamarca. Através desta atualização contínua, o perito adquiriu as competências mais avançadas. Como tal, passou a ser visto como um líder nato da nova economia global, centrada na procura de dados e nas suas infinitas possibilidades.



## Sr. Gram, Mick

---

- ♦ Diretor de Business Intelligence e Analytics na Red Bull, Los Angeles, Estados Unidos
- ♦ Arquiteto de soluções de Business Intelligence para o Walmart Data Cafe
- ♦ Consultor independente de Business Intelligence e Ciência de Dados
- ♦ Diretor de Business Intelligence na Capgemini
- ♦ Analista sénior na Nordea
- ♦ Consultor Sénior de Business Intelligence para SAS
- ♦ Educação Executiva em IA e aprendizagem automática na Faculdade de UC Berkeley de Engenharia
- ♦ MBA executivo em comércio eletrónico na Universidade de Copenhaga
- ♦ Licenciatura e Mestrado em Matemática e Estatística na Universidade de Copenhaga

“

*Estuda na melhor universidade online do mundo segundo a Forbes! Neste MBA, terá acesso a uma extensa biblioteca de recursos multimédia, desenvolvida por professores de renome internacional”*

## Diretor Internacional Convidado

Scott Stevenson é um distinto especialista no sector do Marketing Digital que, há mais de 19 anos, está ligado a uma das empresas mais poderosas da indústria do entretenimento, a Warner Bros. **Discovery**. Nesta função, desempenhou um papel fundamental na supervisão da logística e do fluxo de trabalho do trabalho criativo em várias plataformas digitais, incluindo as redes sociais, pesquisa, display e meios lineares.

A liderança deste executivo tem sido crucial na condução de estratégias de produção de media pagos, resultando numa melhoria acentuada das taxas de conversão. Simultaneamente, assumiu outras funções, tais como Diretor de Serviços de Marketing e Gestor de Tráfego na mesma multinacional durante a sua anterior gestão.

Stevenson também esteve envolvido na distribuição global de jogos de vídeo e campanhas de propriedade digital. Foi também responsável pela introdução de estratégias operacionais relacionadas com a conceção, finalização e entrega de conteúdos de som e imagem para anúncios televisivos e trailers.

Além disso, o especialista possui um bacharelato em Telecomunicações pela Universidade da Florida e um mestrado em Escrita Criativa pela Universidade da Califórnia, o que demonstra as suas competências em comunicação e narração de histórias. Além disso, participou na Escola de Desenvolvimento Profissional da Universidade de Harvard em programas de vanguarda sobre a utilização da Inteligência Artificial nas empresas. Assim, o seu perfil profissional é um dos mais relevantes na área atual do Marketing e dos Media Digitais.



## Sr. Stevenson, Scott

---

- Diretor de Marketing Digital na Warner Bros. Discovery, Burbank, Estados Unidos
- Gestor de tráfego na Warner Bros. Entertainment
- Mestrado em Escrita Criativa pela Universidade da Califórnia
- Licenciatura em Telecomunicações pela Universidade da Florida

“

*Alcance os seus objetivos acadêmicos e profissionais com os especialistas mais qualificados do mundo! Os professores deste MBA guiá-lo-ão ao longo de todo o processo de aprendizagem”*

## Diretor Internacional Convidado

Vencedora dos prémios "International Content Marketing Awards" pela criatividade, liderança e qualidade dos conteúdos noticiosos Wendy Thole-Muir é uma reputada Diretora de Comunicação altamente especializada no domínio da gestão da reputação.

Neste sentido, desenvolveu uma sólida carreira profissional de mais de duas décadas neste domínio, que o levou a fazer parte de prestigiadas entidades de referência internacional como a Coca-Cola. Esta função implica a supervisão e a gestão da comunicação empresarial, bem como o controlo da imagem da organização. As suas principais contribuições incluem a liderança da implementação da plataforma de interação interna Yammer. Como resultado, os empregados aumentaram o seu envolvimento com a marca e criaram uma comunidade que melhorou significativamente a transmissão de informações.

Além disso, tem sido responsável pela gestão da comunicação dos investimentos estratégicos das empresas em diferentes países africanos. Geriu diálogos em torno de investimentos significativos no Quênia, demonstrando o empenho das entidades no desenvolvimento económico e social do país. Por sua vez, recebeu numerosos prémios pela sua capacidade de gerir a perceção das empresas em todos os mercados em que opera. Desta forma, assegurou que as empresas mantivessem um perfil elevado e que os consumidores as associassem a uma elevada qualidade.

Além disso, no seu firme compromisso com a excelência, tem participado ativamente em conferências e simpósios mundiais de renome com o objetivo de ajudar os profissionais da informação a manterem-se na vanguarda das técnicas mais sofisticadas para o desenvolvimento de planos de comunicação estratégica bem sucedidos. Ajudou assim numerosos peritos a antecipar situações de crise institucional e a gerir eficazmente os acontecimentos adversos.



## Sra. Thole-Muir, Wendy

---

- ♦ Diretora de Comunicação Estratégica e Reputação Corporativa na Coca-Cola, África do Sul
- ♦ Responsável de Reputação Corporativa e Comunicações da ABI na SABMiller de Lovania, Bélgica
- ♦ Consultora de comunicação na ABI, Bélgica
- ♦ Consultora de Reputação e Comunicação da Third Door em Gauteng, África do Sul
- ♦ Mestrado em Estudos de Comportamento Social pela Universidade da África do Sul.
- ♦ Mestrado em Sociologia e Psicologia pela Universidade da África do Sul
- ♦ Licenciatura em Ciências Políticas e Sociologia Industrial pela Universidade de KwaZulu-Natal
- ♦ Licenciatura em Psicologia pela Universidade da África do Sul

“

*Graças a este curso universitário 100% online, poderá conciliar os seus estudos com as suas tarefas quotidianas, com a ajuda dos maiores especialistas internacionais no domínio do seu interesse. Inscreva-se já!*

## Direção



### Sr. Domingo Folgado, Javier

- ♦ *Founding Director* da Relianze
- ♦ Responsável do Departamento de Análise na Aznar Patrimonio
- ♦ *Founding Partner* na Finance Business School
- ♦ Diretor de Banca Privada na Degroof Petercam
- ♦ Doutoramento em Matemáticas Avanzadas Aplicadas à Economía pela UNED
- ♦ Licenciatura em Ciências Económicas e Empresariais pela Universidade de Valência
- ♦ Mestrado e em Gestão de Carteiras pelo *Institute of Advanced Finance*



### Sr. González Ferrer, Óliver

- ♦ Director de Planificación Estratégica de Professional Recruitment na ManpowerGroup
- ♦ Director de Comunicação - Planeamento Estratégico de Projetos em Trabajando.com
- ♦ Responsável de Marketing e Comunicação em Trabajando.com
- ♦ Sociólogo em Publicidade e Comunicação de Fuerteventura
- ♦ Mestrado em Publicidade e Comunicação pela Universidade Pontificia Comillas
- ♦ Licenciado em Sociologia pela Universidade de La Laguna

## Professores

### Sr. López Rausell, Adolfo

- ◆ Consultor Independente na KMC
- ◆ Comercial e Técnico de Investigação, Investgroup
- ◆ Consultor de Marketing, Alcoworking
- ◆ Diretor do Club de Innovación de la Comunidad Valenciana
- ◆ Licenciatura em Ciências Económicas e Empresariais, Universidade de Valência
- ◆ Licenciatura em Marketing, ESEM Business School
- ◆ Membro de: AECTA (Vogal de comunicação da Junta Diretiva), AINACE (vogal da Junta Diretiva) e Club Marketing Valencia (ex-presidente)

### Sra. Olmos Otero, Leire

- ◆ HR Manager na Sea & Ports MGM
- ◆ HR Manager na Marguisa Shipping Lines
- ◆ Técnico de R. H. na Prodemsas Asesores Legales y Tributarios
- ◆ Mestrado em Assessoria Jurídico-Laboral
- ◆ Licenciatura em Relações Laborais pela Universidade Rey Juan Carlos

### Sr. Caparrós Jiménez, Javier

- ◆ Responsável de Recrutamento Profissional na ManpowerGroup
- ◆ Diretor Internacional de HR Consulting na Universia
- ◆ Diretor Geral de Seleção no Hay Group
- ◆ Diretor de Grandes Contas da Área Manager na Ajilon
- ◆ Mestrado em Prática Jurídica na Colex
- ◆ Licenciatura em Direito pela Universidade Autónoma de MadridTECH

### Sra. Cañas García, Ana

- ◆ Chefa de Pessoal Interino na Jotelulu
- ◆ Sócia-Consultora e Coordenadora da Área de Talento Digital na Coherentis
- ◆ Consultora de Talento Digital na Talenttics
- ◆ Consultora de Recrutamento Internacional no Grupo Binternational
- ◆ Consultora de Seleção na ARG Human Resources Advisor
- ◆ Licenciatura em Direito pela Universidade Carlos III
- ◆ Licenciatura em Relações Laborais pela Universidade Carlos III

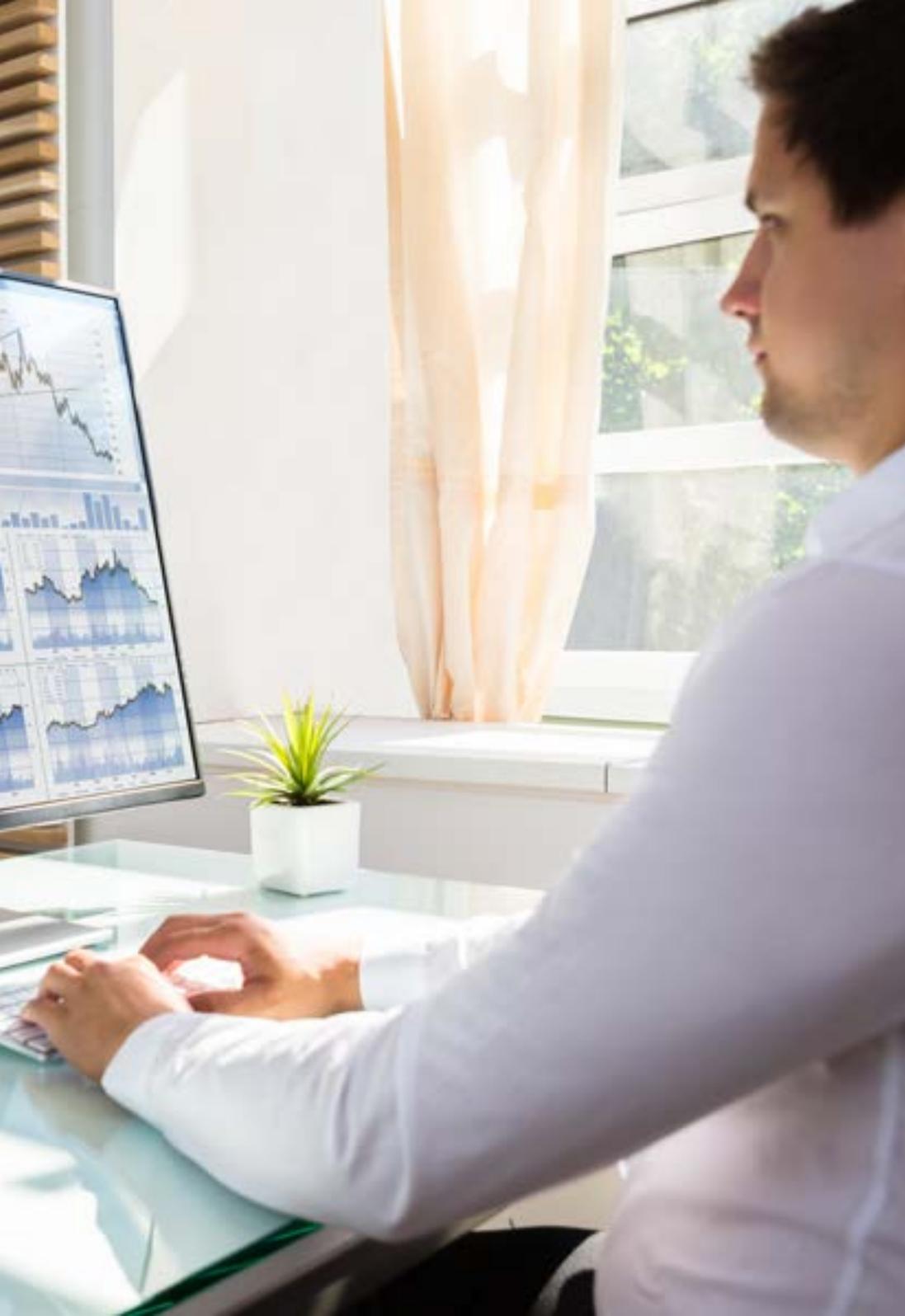
### Sra. Lago Burgos, Iria

- ◆ Responsável de Comunicação no Grupo Obremo
- ◆ Comunicação, Marketing e Eventos na Innova&acción
- ◆ Coordenadora em Comunicação Corporativa e Marketing em Trabajando.com
- ◆ *Social Media Manager & Content Creator* em MaDI
- ◆ Protocolo Avançado em *Comunicação, Marketing e Protocolo*
- ◆ Licenciatura em Jornalismo pela Universidade Carlos III

**Dra. Ruíz Rodríguez, Raquel**

- ◆ Diretora em Rétate Consultora, Escola Talento y Ciência
- ◆ Colaboradora de rádio no programa *Rompiendo las Reglas*
- ◆ Diretora de Desenvolvimento de Carreiras Profissionais
- ◆ RH Manager na Bureau Veritas
- ◆ Doutoramento em Liderança Empresarial pela Universidade Rey Juan Carlos
- ◆ Mestrado Oficial em Neuromanagement pela Universidade Rey Juan Carlos
- ◆ Mestrado Nível Ouro em Coaching pelo IEC
- ◆ Mestrado em Recursos Humanos pelo IMF
- ◆ Licenciatura em Relações Laborais pela Universidade de Valência





“

*Uma experiência de aprendizagem única,  
fundamental e decisiva para impulsionar  
o seu desenvolvimento profissional”*

10

# Impacto para a sua carreira

A TECH está consciente de que fazer um programa com estas características é um grande investimento económico, profissional e, naturalmente, pessoal. O objetivo final da realização deste grande esforço deve ser o de alcançar o crescimento profissional. Por esta razão, colocamos todos os nossos esforços e ferramentas à disposição do para que possa adquirir as competências e habilidades para alcançar esta mudança.



“

*Estamos totalmente empenhados em ajudá-lo a atingir mudança profissional que deseja”*

## Está pronto para progredir na sua carreira? Espera-o um excelente aperfeiçoamento profissional

O MBA em Global (CEO, Chief Executive Officer) da TECH Universidade Tecnológica é um programa intensivo que prepara o profissional para enfrentar desafios e tomar decisões empresariais tanto a nível nacional quanto internacional. O seu principal objetivo é promover o crescimento pessoal e profissional. Ajudamo-lo a alcançar o seu sucesso.

Se quer superar-se a si mesmo, fazer uma mudança profissional positiva e trabalhar com os melhores, este é o lugar para si.

*Não perca a oportunidade de adquirir uma especialização superior e fazer avançar a sua carreira para o sucesso.*

*Estamos totalmente empenhados em ajudá-lo a atingir mudança profissional que deseja.*

### Momento de mudança



### Tipo de mudança



## Melhoria salarial

---

A conclusão deste programa significa um aumento no salário anual de mais de **25,22%** para nossos alunos.



11

# Benefícios para a sua empresa

O MBA Global (Chief Executive Officer) contribui para elevar o talento da organização a todo o seu potencial através da especialização de líderes de alto nível. Por isso a participação neste programa académico melhorará não só a nível pessoal mas, sobretudo, a nível profissional, aumentando a sua aptidão e melhorando as suas capacidades de gestão do estudante. Mas, além disso, a adesão à comunidade educacional da TECH é uma oportunidade única de aceder a uma poderosa rede de contactos na qual poderá encontrar futuros parceiros profissionais, clientes ou fornecedores.





“

*Depois de concluir este Advanced Master, levará uma nova visão de negócio à empresa”*

Desenvolver e reter o talento nas empresas é o melhor investimento a longo prazo.

01

### Crescimento do talento e do capital intelectual

O profissional vai levar para a empresa novos conceitos, estratégias e perspetivas que possam trazer mudanças relevantes na organização.

---

02

### Reter gestores de alto potencial para evitar a perda de talentos

Este programa reforça a ligação entre a empresa e o profissional e abre novos caminhos para o crescimento profissional dentro da empresa.

03

### Construção de agentes de mudança

Ser capaz de tomar decisões em tempos de incerteza e crise, ajudando a organização a ultrapassar obstáculos.

---

04

### Maiores possibilidades de expansão internacional

Este programa colocará a empresa em contacto com os principais mercados da economia mundial.

05

### **Desenvolvimento de projetos próprios**

O profissional pode trabalhar num projeto real ou desenvolver novos projetos no domínio de I&D ou Desenvolvimento Comercial da sua empresa.

---

06

### **Aumento da competitividade**

Este programa dotará os seus profissionais das competências necessárias para enfrentar novos desafios e assim impulsionar a organização.



12

# Certificação

O Advanced Master MBA em Global (CEO, Chief Executive Officer) garante, além da formação mais rigorosa e atualizada, o acesso a um certificado de Curso emitido pela TECH Universidade Tecnológica.



“

*Conclua este programa de estudos  
com sucesso e receba seu certificado  
sem sair de casa e sem burocracias”*

Este **Advanced Master MBA em Global (CEO, Chief Executive Officer)** conta com o conteúdo educacional mais completo e atualizado do mercado.

Uma vez aprovadas as avaliações, o aluno receberá por correio, com aviso de receção, o certificado\* correspondente ao título de **Advanced Master** emitido pela **TECH Universidade Tecnológica**.

O certificado emitido pela **TECH Universidade Tecnológica** expressará a qualificação obtida no Advanced Master, atendendo aos requisitos normalmente exigidos pelas bolsas de emprego, concursos públicos e avaliação de carreiras profissionais.

Certificação: **Advanced Master MBA em Global (CEO, Chief Executive Officer)**

Modalidade: **online**

Duração: **2 anos**

ECTS: **120**



\*Apostila de Haia: Caso o aluno solicite que o seu certificado seja apostilado, a TECH EDUCATION providenciará a obtenção do mesmo a um custo adicional.



## Advanced Master

### MBA em Global (CEO, Chief Executive Officer)

- » Modalidade: online
- » Duração: 2 anos
- » Certificação: TECH Universidade Tecnológica
- » Acreditação: 120 ECTS
- » Horário: ao seu próprio ritmo
- » Exames: online

# Advanced Master

## MBA em Global

### (CEO, Chief Executive Officer)