

# NCE/20/2000193 — Apresentação do pedido - Novo ciclo de estudos

---

## 1. Caracterização geral do ciclo de estudos

### 1.1. Instituição de Ensino Superior:

*Universidade Nova De Lisboa*

### 1.1.a. Outra(s) Instituição(ões) de Ensino Superior (proposta em associação):

### 1.2. Unidade orgânica (faculdade, escola, instituto, etc.):

*Faculdade De Economia (UNL)*

### 1.2.a. Outra(s) unidade(s) orgânica(s) (faculdade, escola, instituto, etc.) (proposta em associação):

### 1.3. Designação do ciclo de estudos:

*Executivo em Marketing e Estratégia*

### 1.3. Study programme:

*Executive Master in Marketing and Strategy*

### 1.4. Grau:

*Mestre*

### 1.5. Área científica predominante do ciclo de estudos:

*Gestão*

### 1.5. Main scientific area of the study programme:

*Management*

### 1.6.1 Classificação CNAEF – primeira área fundamental, de acordo com a Portaria n.º 256/2005, de 16 de Março (CNAEF-3 dígitos):

*345*

### 1.6.2 Classificação CNAEF – segunda área fundamental, de acordo com a Portaria n.º 256/2005, de 16 de Março (CNAEF-3 dígitos), se aplicável:

*<sem resposta>*

### 1.6.3 Classificação CNAEF – terceira área fundamental, de acordo com a Portaria n.º 256/2005, de 16 de Março (CNAEF-3 dígitos), se aplicável:

*<sem resposta>*

### 1.7. Número de créditos ECTS necessário à obtenção do grau:

*60*

### 1.8. Duração do ciclo de estudos (art.º 3 DL n.º 74/2006, de 24 de março, com a redação do DL n.º 65/2018, de 16 de agosto):

*2 semestres*

### 1.8. Duration of the study programme (article 3, DL no. 74/2006, March 24th, as written in the DL no. 65/2018, of August 16th):

*2 semesters*

### 1.9. Número máximo de admissões:

*20*

### 1.10. Condições específicas de ingresso.

A candidatura envolve o preenchimento de um formulário online e a apresentação dos seguintes documentos:

1. Fotografia tipo passe
2. Cópia do documento de Identificação
3. Curriculum Vitae
4. Certificado de Habilitações comprovando o grau de licenciatura
5. Recibo do pagamento da taxa de inscrição
6. Carta de motivação
7. Outros documentos comprovativos de experiência profissional de pelo menos 5 anos (referências, cartas de recomendação, etc)

As candidaturas são analisadas pela Comissão de Admissão após um minucioso escrutínio de todos os elementos fornecidos. Os dados são analisados de forma individual e depois comparados com as restantes candidaturas. A seleção final dos alunos a admitir resulta da combinação de vários fatores, podendo haver lugar a uma entrevista final. A decisão é comunicada por e-mail, no prazo de um mês após a submissão da candidatura.

#### 1.10. Specific entry requirements.

To apply, students must complete an online form and submit the following documents:

1. Passport-type photo,
2. Copy of identification document,
3. Curriculum Vitae,
4. Graduation certificate with a grade description and ECTS,
5. Receipt of payment of registration fee
6. Motivation letter.
7. Documents proving professional experience of at least 5 years (company declarations, recommendation letters, etc.),

Applications are examined by the Admissions Board after a detailed analysis of all elements provided and complemented with an interview. The data is analysed individually and then compared with the other applications. The final selection of students to be admitted results from the combination of several factors, and a final interview may be held. The decision is communicated by e-mail within one month after the submission of the application.

#### 1.11. Regime de funcionamento.

*Pós Laboral*

##### 1.11.1. Se outro, especifique:

*N.A.*

##### 1.11.1. If other, specify:

*N.A.*

#### 1.12. Local onde o ciclo de estudos será ministrado:

*Nova School of Business & Economics  
Campus de Carcavelos  
Rua da Holanda, 1  
2775-405 Carcavelos, Portugal*

#### 1.12. Premises where the study programme will be lectured:

*Nova School of Business & Economics  
Campus de Carcavelos  
Rua da Holanda, 1  
2775-405 Carcavelos, Portugal*

#### 1.13. Regulamento de creditação de formação académica e de experiência profissional, publicado em Diário da República (PDF, máx. 500kB):

[1.13.\\_1.13.\\_NSBE\\_Despacho 14676-2016 de 5 dezembro\\_Regulamento Creditaçao Conhecimentos.pdf](#)

#### 1.14. Observações:

*Este mestrado de 60 ECTS destina-se a executivos atualmente no mercado de trabalho, que tenham no mínimo 5 anos de experiência profissional. No entanto, analisando o histórico do perfil de participantes das pós-graduações acreditamos que iremos atrair alunos com 10 anos ou mais de experiência. O mestrado executivo destina-se a pessoas que tendo terminado os seus estudos há alguns anos, pretendem agora melhorar o seu potencial de empregabilidade mantendo-se relevantes, requalificar-se e atualizar conhecimentos, através de uma formação com o rigor académico que um mestrado da Nova SBE oferece. Deste modo, será feita uma análise rigorosa à experiência profissional do candidato, já que as competências adquiridas em contexto prático serão parte do processo de co-aprendizagem.*

#### 1.14. Observations:

*This 60 ECTS Master's degree is aimed at executives currently in the labour market who have at least 5 years of professional experience, although we consider that by analysing the history of our postgraduate studies, we will attract students with 10 years of experience. It is aimed at people who left the education system some years ago, but now*

want to improve their employability, requalify and update their knowledge with the academic rigour that a master's degree offers. Therefore, a thorough analysis of the documents proving the professional experience of the applicants will be made, as skills acquired in a practical context will be part of the co-learning process.

## 2. Formalização do Pedido

### Mapa I - Conselho Pedagógico da Nova SBE

---

#### 2.1.1. Órgão ouvido:

*Conselho Pedagógico da Nova SBE*

#### 2.1.2. Cópia de ata (ou extrato de ata) ou deliberação deste órgão assinada e datada (PDF, máx. 100kB):

[2.1.2.\\_Declaracao Mestrados Executivos-signed\\_compressed.pdf](#)

### Mapa I - Conselho Científico da Nova SBE

---

#### 2.1.1. Órgão ouvido:

*Conselho Científico da Nova SBE*

#### 2.1.2. Cópia de ata (ou extrato de ata) ou deliberação deste órgão assinada e datada (PDF, máx. 100kB):

[2.1.2.\\_EXTRATO DE ATA 13 CC 16\\_09\\_2020 signed\\_compressed.pdf](#)

### Mapa I - Reitor da Universidade Nova de Lisboa

---

#### 2.1.1. Órgão ouvido:

*Reitor da Universidade Nova de Lisboa*

#### 2.1.2. Cópia de ata (ou extrato de ata) ou deliberação deste órgão assinada e datada (PDF, máx. 100kB):

[2.1.2.\\_Despacho Executivo em Marketing e Estratégia.pdf](#)

## 3. Âmbito e objetivos do ciclo de estudos. Adequação ao projeto educativo, científico e cultural da instituição

### 3.1. Objetivos gerais definidos para o ciclo de estudos:

*A intensificação e globalização da concorrência, a crescente volatilidade dos mercados, as disrupções provocadas pelas novas tecnologias e as preocupações ambientais e de saúde pública colocam as empresas perante um importante conjunto de desafios ao nível da definição da sua estratégia competitiva e da formulação de um plano de marketing coerente e consistente.*

*Este Mestrado visa preparar os gestores para enfrentar esses desafios. Proporciona uma base sólida de conhecimentos em marketing e estratégia, expondo os alunos aos últimos avanços nestas áreas. Os participantes são confrontados com um conjunto de instrumentos de análise sofisticados, mas muito práticos, para analisar as diferentes dimensões do marketing e da estratégia, tais como a definição do posicionamento competitivo, a definição do marketing mix ou a criação de vantagens competitivas sustentadas, num contexto marcado pelo elevado ritmo de inovação e de transformação digital.*

### 3.1. The study programme's generic objectives:

*The intensification and globalisation of competition, the increasing volatility of markets, the disruptions caused by new technologies and environmental and public health concerns present companies with a major set of challenges in defining their competitive strategy and formulating a coherent and consistent marketing plan.*

*This master's degree aims to prepare managers to meet and deal with these challenges. It provides solid knowledge in marketing and strategy, exposing students to the latest advances in these areas. Students are confronted with a set of sophisticated, but very practical analysis tools, to analyse the different dimensions of marketing and strategy, such as definition of competitive positioning, the definition of marketing mix or the creation of sustained competitive advantages, in a context of high pace of innovation and digital transformation.*

### 3.2. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências) a desenvolver pelos estudantes:

*Conhecimentos:*

- » *Entender o contexto competitivo da empresa e, em particular, os grandes desafios que elas enfrentam atualmente*
- » *Compreender como as decisões estratégicas e de marketing influenciam o potencial de criação de valor da empresa*
- » *Exposição aos conceitos, modelos e instrumentos de análise relevantes em estratégia e em marketing*
- » *Familiarização com instrumentos práticos para analisar decisões estratégicas e de marketing*
- » *Desenvolver uma perspetiva integrada sobre como conduzir uma análise estratégica ou elaborar um plano de marketing*

**Aptidões e competências:**

- » Desenvolver competências analíticas
- » Desenvolver competências de trabalho em equipa e de comunicação
- » Desenvolver a capacidade de aplicar diferentes conceitos, modelos e instrumentos à análise de situações reais
- » Desenvolvimento, em geral, de competências de análise estratégica e de marketing

**3.2. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences) to be developed by the students:**

**Knowledge:**

- » Understanding the competitive context of the company and the major challenges it faces today
- » Understanding how strategic and marketing decisions influence the company's value creation potential
- » Exposure to relevant concepts, models and analytical tools in strategy and marketing
- » Getting familiar with practical tools for analysing strategic and marketing decisions
- » Developing an integrated perspective on how to conduct a strategic analysis or elaborate a marketing plan

**Capacities and skills:**

- » Developing analytical skills
- » Developing teamwork and communication skills
- » Developing the capacity to apply different concepts, models and tools to the analysis of real situations
- » Development, in general, of strategic analysis and marketing skills

**3.3. Inserção do ciclo de estudos na estratégia institucional de oferta formativa, face à missão institucional e, designadamente, ao projeto educativo, científico e cultural da instituição:**

A Nova SBE oferece um leque alargado de mestrados pré-experiência, nomeadamente o *Masters in Management*, o *Masters in Finance*, o *Masters in Economics*, o *Masters in Data Analytics* e o *CEMS Masters in International Management*, este último uma parceria com mais de 30 reputadas escolas de gestão internacionais. A título meramente ilustrativo, refira-se que o *Masters in Management* foi recentemente considerado, no prestigiado ranking do *Financial Times*, o 16º melhor mestrado em gestão do mundo, que o *CEMS Masters in International Management* foi considerado, no mesmo ranking, o 13º melhor mestrado em gestão do mundo, e que o *Masters in Finance* foi considerado, também pelo *Financial Times*, o 14º melhor mestrado em finanças do mundo.

Estes números atestam a excelência da oferta da Nova SBE ao nível dos mestrados. Atendendo, por um lado, aos importantes desafios que as empresas e os gestores enfrentam, num contexto competitivo marcado pela mudança permanente e pela elevada incerteza, e, por outro, à missão da Nova SBE de “ser uma comunidade dedicada ao desenvolvimento de talento e conhecimento com impacto no mundo”, entendeu-se ser este o momento indicado para complementar a oferta existente ao nível de mestrado com um conjunto de programas de mestrado executivos, dirigidos a alunos com pelo menos 5 anos de experiência.

Este Mestrado Executivo insere-se, precisamente, nesta filosofia. Dirige-se a jovens gestores que, tendo alguns anos de experiência profissional, sentem a necessidade de desenvolver as suas competências de estratégia e marketing, especializando-se nestas áreas. O programa concilia a exposição dos participantes ao state-of-the-art em termos de pensamento em marketing e estratégia com a discussão de um conjunto de ferramentas de análise muito práticas para lidar com os desafios que as empresas enfrentam nestas áreas, tais como definir um posicionamento competitivo distintivo, desenvolver um modelo de negócios disruptivo, capitalizar nas oportunidades da digitalização ou fazer face ao aumento da concorrência motivado pela pandemia do COVID - 19. Para além disso, os participantes são expostos a um conjunto de ferramentas de análise integradoras, essenciais para definir uma estratégia empresarial coerente ou elaborar um plano de marketing consistente.

O facto de se tratar de um mestrado pós-experiência, em que os participantes têm pelo menos 5 anos de experiência, contribui para tornar o processo de aprendizagem fundamentalmente diferente. De facto, a estrutura curricular deste Mestrado Executivo traduz o entendimento de que, mais do que um conjunto de disciplinas, o programa constitui uma experiência de aprendizagem partilhada, em que os alunos são supostos aprender, quer com os docentes, quer com os colegas, através da partilha de experiências e pontos de vista. A ênfase na discussão de casos práticos, na preparação conjunta de apresentações e na elaboração de projetos em equipa reflete esta realidade.

**3.3. Insertion of the study programme in the institutional educational offer strategy, in light of the mission of the institution and its educational, scientific and cultural project:**

Nova SBE offers a wide range of pre-experience masters, such as *Master's in Management*, *Master's in Finance*, *Master's in Economics*, *Master's in Data Analytics* and *CEMS Master's in International Management*, the latter a partnership with over 30 reputable international business schools. As an example, it should be noted that the *Masters in Management* was recently considered, in the prestigious *Financial Times' Ranking*, the 16th best masters in Management in the world, that the *CEMS masters in International Management* was considered, in the same ranking, the 13th best masters in Management in the world and the masters in Finance was considered, also by the *Financial Times*, the 14th best masters in Finance in the world.

This numbers attest the excellence of Nova SBE offer at master level. Given, on one hand, to the important challenges that companies and managers face in a competitive context of constant change and high uncertainty and, on the other, the mission of Nova SBE to “be a community dedicated to the development of talent and knowledge that impacts the world”, this was the right moment to complement the existing offer at Master level with a set of Executive Masters, aimed at students with at least 5 years of experience.

This Executive Master's degree fits precisely into this philosophy. It is aimed at young managers who, having some

years of professional experience, feel the need to develop their strategy and marketing skills, specialising in these areas. The programme combines the participants' exposure to state-of-the-art marketing and strategy thinking with the discussion of a set of very practical analysis tools to deal with the challenges companies face in these areas, such as defining a distinctive competitive positioning, developing a disruptive business model, capitalising on the opportunities of digitisation or facing the increased competition motivated by the COVID - 19 pandemic. In addition, participants are exposed to a set of integrative analysis tools, essential for defining a coherent business strategy or developing a consistent marketing plan.

The fact that it is a post-experience masters, in which participants have at least 5 years of experience, helps to make the learning process fundamentally different. In fact, the curricular structure of this Executive Master reflects the understanding that, more than a set of disciplines, the programme constitutes a shared learning experience, where students are supposed to learn, both with the teachers and with the colleagues, through the sharing of experiences and points of view. The emphasis on discussion of case studies, joint preparation of presentations and teamwork reflects this reality.

## 4. Desenvolvimento curricular

### 4.1. Ramos, opções, perfis, maior/menor ou outras formas de organização em que o ciclo de estudos se estrutura (a preencher apenas quando aplicável)

---

4.1. Ramos, opções, perfis, maior/menor ou outras formas de organização em que o ciclo de estudos se estrutura (a preencher apenas quando aplicável) / Branches, options, profiles, major/minor or other forms of organisation (if applicable)

Ramos, opções, perfis, maior/menor ou outras formas de organização em que o ciclo de estudos se estrutura: Branches, options, profiles, major/minor or other forms of organisation:

<sem resposta>

### 4.2. Estrutura curricular (a repetir para cada um dos percursos alternativos)

---

Mapa II - NA

4.2.1. Ramo, opção, perfil, maior/menor ou outra (se aplicável):

NA

4.2.1. Branch, option, profile, major/minor or other (if applicable):

NA

4.2.2. Áreas científicas e créditos necessários à obtenção do grau / Scientific areas and credits necessary for awarding the degree

Área Científica / Scientific Area	Sigla / Acronym	ECTS Obrigatórios / Mandatory ECTS	ECTS Mínimos optativos* / Minimum Optional ECTS*	Observações / Observations
Gestão/Management	G	45.5	10	
Economia/Economics	E	1.5		
Finanças/Finance	F	3		
<b>(3 Items)</b>		<b>50</b>	<b>10</b>	

### 4.3 Plano de estudos

---

Mapa III - NA - 1º Ano curricular

4.3.1. Ramo, opção, perfil, maior/menor ou outra (se aplicável):

NA

4.3.1. Branch, option, profile, major/minor or other (if applicable):

NA

4.3.2. Ano/semestre/trimestre curricular:

## 4.3.3 Plano de Estudos / Study plan

Unidade Curricular / Curricular Unit	Área Científica / Scientific Area (1)	Duração / Duration (2)	Horas Trabalho / Working Hours (3)	Horas Contacto / Contact Hours (4)	ECTS	Opcional	Observações / Observations (5)
Ambiente Macroeconómico/ Macroeconomic Environment	E	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5		Obrigatória/ Mandatory
Estratégia/ Strategy	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5		Obrigatória/ Mandatory
Liderança/ Leadership	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5		Obrigatória/ Mandatory
Negociação/ Negotiation	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5		Obrigatória/ Mandatory
Finanças/ Finance	F	Trimestral	84	TP-16; OT-2;	3		Obrigatória/ Mandatory
Gestão Pessoas/ People Management	G	Trimestral	56	TP-12; OT-1;	2		Obrigatória/ Mandatory
Fundamentos de Marketing/ Marketing Fundamentals, Planning & Execution	G	Trimestral	56	TP-12; OT-1,5;	2		Obrigatória/ Mandatory
Gestão de Operações/ Operations Management	G	Trimestral	56	TP-12; OT-1,5;	2		Obrigatória/ Mandatory
Análise de Negócios/ Business Analytics	I	Trimestral	56	TP-12; OT-1,5;	2		Obrigatória/ Mandatory
Execução Estratégica/ Strategic Execution	G	Trimestral	56	TP-12; OT-1,5;	2		Obrigatória/ Mandatory
Estratégia Competitiva/ Competitive Strategy	G	Trimestral	56	TP-12; OT-1,5;	2		Obrigatória/ Mandatory
Gestão Internacional International Business	G	Trimestral	56	TP-12; OT-1,5;	2		Obrigatória/ Mandatory
Inovação de Alto Impacto/ High Impact Innovation	G	Trimestral	56	TP-12; OT-1,5;	2		Obrigatória/ Mandatory
Implementação de Marketing: Mix & Marketing Digital/ Marketing Implementation: Mix & Digital Marketing	G	Trimestral	56	TP-12; OT-1,5;	2		Obrigatória/ Mandatory
Orientação para dados inteligentes/ Smart Data Driven Data	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5	1	Opcional/ Optional
Estratégia Corporativa/ Corporate Strategy	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5	1	Opcional/ Optional
Gestão de Marca/ Brand Management	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5	1	Opcional/ Optional
Cenários para o Futuro/ Future Scenarios	G	Trimestral	42	TP-8; OT-1;	1.5	1	Opcional/ Optional

**(18 Items)**

## Mapa III - NA - 1º Ano curricular - WP

## 4.3.1. Ramo, opção, perfil, maior/menor ou outra (se aplicável):

NA

## 4.3.1. Branch, option, profile, major/minor or other (if applicable):

NA

## 4.3.2. Ano/semestre/trimestre curricular:

1º Ano curricular - WP

## 4.3.3 Plano de Estudos / Study plan

Unidade Curricular / Curricular Unit	Área Científica / Scientific Area (1)	Duração / Duration (2)	Horas Trabalho / Working Hours (3)	Horas Contacto / Contact Hours (4)	ECTS	Opcional	Observações / Observations (5)
Trabalho Empresarial/ Work Project	G	Semestral	840	TP-5; OT-20;	30		Obrigatório/Mandatory

**(1 Item)**

## 4.4. Unidades Curriculares

---

### Mapa IV - Ambiente Macroeconómico

#### 4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

*Ambiente Macroeconómico*

#### 4.4.1.1. Title of curricular unit:

*Macroeconomic Environment*

#### 4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:

*E*

#### 4.4.1.3. Duração:

*Trimestral*

#### 4.4.1.4. Horas de trabalho:

*42*

#### 4.4.1.5. Horas de contacto:

*9*

#### 4.4.1.6. ECTS:

*1,5*

#### 4.4.1.7. Observações:

*Obrigatória*

#### 4.4.1.7. Observations:

*Mandatory*

#### 4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):

*PEDRO MIGUEL SOARES BRINCA / 9,5h*

#### 4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:

*<sem resposta>*

#### 4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

*Este curso visa dotar os formandos com uma perspetiva estruturada e crítica sobre a economia global atual e dos eventos que a antecederam, de forma a melhor compreender os desafios futuros. Os conteúdos estão segmentados em dois níveis de análise, curto e longo prazo, que visam desenvolver nos formandos competências na análise dos fenómenos relevantes nestas duas frequências: recessões e ciclos económicos por um lado, e crescimento económico de longo prazo. Neste sentido, começamos por capacitar os formandos na análise de performance económica. De seguida, promovemos a capacidade de identificação de diferentes processos que levam ao crescimento económico e dos seus determinantes. O fenómeno da globalização é usado, em conjunto com os processos de crescimento e as métricas de performance, para perceber as dinâmicas de crescimento da Europa e do seu desempenho comparativo relativamente aos EUA nos últimos 40 anos e projetar o futuro.*

#### 4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

*This course aims to provide trainees with a structured and critical perspective on the current global economy and the events that preceded it, in order to better understand future challenges. The contents are divided into two levels of analysis, short and long term, which aim to develop in the trainees skills in the analysis of the relevant phenomena in these two frequencies: recessions and economic cycles on the one hand, and long-term economic growth. In this sense, we begin by training trainees in the analysis of economic performance. The recognition of the quality of institutions as a complementary factor to the processes of economic growth and a determining factor in reaching advanced levels of development by emerging economies. The phenomenon of globalization is used, together with growth processes and performance metrics, to understand the growth dynamics of Europe and its comparative performance in relation to the USA in the last 40 years and to project the future.*

#### 4.4.5. Conteúdos programáticos:

*1. A economia global e como chegamos até aqui: Como medimos e comparamos o desempenho económico e quais são os principais determinantes do crescimento económico*

*2. As economias emergentes: os determinantes do sucesso no processo de transição das economias emergentes, o desafio da transformação institucional.*

3. Os desafios para o crescimento na Europa: Desempenho comparativo dos EUA e da Europa nos últimos 40 anos, globalização, reformas estruturais, a grande recessão e a crise da dívida soberana, o que mudou, o que se mantém e áreas a observar

4. Covid-19: Presente e futuro: O mundo agora, o que esperar, prescrições de políticas, estratégia para reabertura, estratégias para sobrevivência da empresa e o novo normal

#### 4.4.5. Syllabus:

1. *The global economy and how we got here: How we measure and compare economic performance and what are the main determinants of economic growth*

2. *Emerging economies: the determinants of success in the transition process of emerging economies, the challenge of institutional transformation.*

3. *The challenges for growth in Europe: Comparative performance of the USA and Europe over the past 40 years, globalization, structural reforms, the great recession and the sovereign debt crisis, what has changed, what remains the same and areas to watch*

4. *Covid-19: Present and future: The world now, what to expect, policy prescriptions, reopening strategy, company survival strategies and the new normal*

#### 4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*De forma a atingir uma perspetiva estruturada e crítica sobre a economia global e dos eventos que a antecederam, é introduzida uma perspetiva histórica dos fatores e eventos que levaram à economia atual. As economias emergentes e a análise de casos de estudo comparativos de algumas destas economias que foram bem sucedidas na transição para economias desenvolvidas vs as que não o conseguiram, põem os fatores de crescimento em contexto. Os temas do desafio para o crescimento na Europa permitem testar a universalidade dos fatores de crescimento enquadrando-os na análise da performance de economias desenvolvidas. A capacidade de perceção do potencial de mudança estrutural trazido pela COVID19 possibilita aos formandos uma visão consistente sobre os desafios futuros, quer em termos de políticas quer em termos de ambiente empresarial.*

#### 4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

*In order to achieve a structured and critical perspective on the global economy and the events that preceded it, a historical perspective of the factors and events that led to the current economy is introduced. Emerging economies and comparative case study analysis of some of these economies that have successfully transitioned to developed economies vs. those that have not, put growth factors in context. The themes of the challenge for growth in Europe allow us to test the universality of growth factors by framing them in the analysis of the performance of developed economies. The ability to perceive the potential for structural change brought by COVID19 allows trainees a consistent view of future challenges, both in terms of policies and in terms of the business environment.*

#### 4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*A exposição dos tópicos abordados assentam numa interação constante entre formandos e formador, usando diferentes formatos de transmissão de conteúdos (visionamento de vídeos, análise gráfica etc).*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- *Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- *Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- *Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

#### 4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):

*The presentation of the topics covered is based on a constant interaction between the trainees and the trainer, using different formats of content transmission (viewing videos, graphic analysis, etc.).*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- *Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- *Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- *Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

#### 4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Considerando o objetivo fundamental desta unidade curricular, o método de aprendizagem mais adequado é uma combinação entre:*

- *aprendizagem por exemplos (demonstração)*

- *aprender fazendo (praticar fazendo)*
- *aprender ensinando (ensinar outros)*

*As metodologias de ensino adotadas visam estimular a capacidade dos alunos de passar da teoria à prática, através da apreensão de conceitos, ferramentas e metodologias explicadas. Assim, eles contribuem para o processo de aprendizado individual e em grupo e desenvolvem análises críticas.*

#### **4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:**

*Taking into consideration the fundamental purpose of this course, the learning method most suitable to this course is:*

- *the method learning-by-examples (demonstration)*
- *learning-by-doing (practice by doing)*
- *learning-by-teaching (teach others)*

*The teaching methodologies adopted are intended to stimulate the students' ability to go from theory to practice, through the apprehension of concepts, tools and methodologies which are explained in the course. Thus, they contribute to the process of individual and group learning and develop critical analysis.*

#### **4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:**

*10 YEARS AFTER THE CRISIS, REPORTING BY CEZARY PODKUL. PRODUCED BY GABRIEL GIANORDOLI, JESS KURONEN, TYLER PAIGE, PETER SANTILLI AND HANNA SENDER. PUBLISHED MARCH 27, 2018 AT 7:30 A.M. ET, WALL STREET JOURNAL.*

*HARGROVES, K., & SMITH, M. H. (2005). NATURAL ADVANTAGE OF NATIONS. EARTHSCAN.*

*DE PLEIJT, A., & VAN ZANDEN, J. L. (2020). THE MADDISON PROJECT.*

*BARRO, R. (2009). INTERMEDIATE MACRO. CENGAGE LEARNING.*

*DORGAN, S. J., & DOWDY, J. (2002). HOW GOOD MANAGEMENT RAISES PRODUCTIVITY.(CURRENT RESEARCH). THE MCKINSEY QUARTERLY, 14-18.*

*BAUER, L., BROADY, K., EDELBERG, W., & O'DONNELL, J. TEN FACTS ABOUT COVID-19 AND THE US ECONOMY.*

*AValiação é composta por exame (90%) e participação na aula (10%).*

### **Mapa IV - Estratégia**

#### **4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

*Estratégia*

#### **4.4.1.1. Title of curricular unit:**

*Strategy*

#### **4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:**

*G*

#### **4.4.1.3. Duração:**

*Trimestral*

#### **4.4.1.4. Horas de trabalho:**

*42*

#### **4.4.1.5. Horas de contacto:**

*9*

#### **4.4.1.6. ECTS:**

*1,5*

#### **4.4.1.7. Observações:**

*Obrigatório*

#### **4.4.1.7. Observations:**

*Mandatory*

#### **4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

*LUÍS MIGUEL TAVARES DE ALMEIDA COSTA / 9h*

#### **4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**

*<sem resposta>*

#### 4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

*Este curso proporciona uma perspectiva estruturada e integrada sobre a relação entre Estratégia e criação de valor. Num ambiente competitivo marcado pelo elevado ritmo de inovação, pelas alterações no comportamento dos consumidores, pela progressiva digitalização da economia, pelas crescentes preocupações com questões ambientais e de saúde pública e pela intensificação da concorrência, a criação de valor por parte das empresas passa frequentemente pelo desenvolvimento de estratégias disruptivas ou pela capacidade de assegurar a sustentabilidade das suas vantagens competitivas. A primeira parte do curso incide sobre como perspetivar o problema de formulação de estratégia quando o objetivo é desenvolver estratégias disruptivas de criação de valor. A segunda parte do curso centra-se nos determinantes da sustentabilidade da situação competitiva de uma empresa.*

#### 4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

*This course offers a strategic and integrated perspective about the relation between Strategy and value creation. In a competitive landscape characterized by a high pace of technological innovation, changing consumer behavior, accelerated digitalization, growing concerns with environmental and public health issues, and increasing competition, value creation by companies often implies the development of disruptive strategies or the ability to sustain their competitive advantages. The first part of the course focuses on how to approach the strategy formulation process when the objective is to develop disruptive strategies for value creation. The second part of the course focuses on the determinants of the sustainability of the competitive advantage of a company.*

#### 4.4.5. Conteúdos programáticos:

##### *Sessão I – ESTRATÉGIAS DISRUPTIVAS DE CRIAÇÃO DE VALOR*

*Esta sessão incide sobre como perspetivar o problema de formulação de estratégia quando o objetivo é desenvolver estratégias disruptivas de criação de valor. Algumas das questões abordadas são: Como redefinir as “regras do jogo” a favor da empresa? Como é que a digitalização tem vindo a revolucionar a concorrência na generalidade dos setores? Como tirar partido das tendências tecnológicas e de mercado?*

##### *Sessão II – SUSTENTABILIDADE DA VANTAGEM COMPETITIVA*

*Esta sessão centra-se nos determinantes da sustentabilidade da situação competitiva da empresa. Alguns dos temas discutidos são: Por que razão algumas empresas conseguem sustentar situações de dominância ao longo de décadas, enquanto que outras, outrora relevantes, desapareceram ou tornaram-se insignificantes? Quais os fatores que determinam a sustentabilidade da situação competitiva da empresa? Quais desses aspetos assumem particular relevância no contexto atual?*

#### 4.4.5. Syllabus:

##### *Session I – DISRUPTIVE STRATEGIES FOR VALUE CREATION*

*This session focuses on how to approach the strategy formulation process when the objective is to develop disruptive strategies for value creation. Some of the issues discussed are: How to redefine the “rules of the game” to the company’s advantage? How has digitalization been revolutionizing competition in most industries? How to take advantage of technological and market trends?*

##### *Session II – SUSTAINABILITY OF COMPETITIVE ADVANTAGE*

*This session focuses on the determinants of the sustainability of the competitive advantage of a company. Some of the topics analyzed are: Why are some companies able to sustain dominant positions for decades, while others, once relevant, disappear or become insignificant? What factors determine the sustainability of the competitive advantage of a company? Which ones are particularly relevant nowadays?*

#### 4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Como referido acima, este curso tem como objetivo proporcionar uma perspectiva estruturada e integrada sobre a relação entre Estratégia e criação de valor. Uma vez que a criação de valor por parte das empresas passa frequentemente pelo desenvolvimento de estratégias disruptivas ou pela capacidade de assegurar a sustentabilidade das suas vantagens competitivas, o programa incide, precisamente, sobre estes dois aspetos.*

#### 4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit’s intended learning outcomes:

*As mentioned above, the objective of this course is to provide a strategic and integrated perspective about the relation between Strategy and value creation. Since value creation by companies often implies the development of disruptive strategies or the ability to sustain their competitive advantages, the syllabus focuses precisely on these two aspects.*

#### 4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*Este módulo desenvolve as competências de análise estratégica dos participantes através de uma combinação cuidada de apresentações, discussões de casos.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O*

conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.

#### 4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):

*This course develops the ability of participants to conduct a strategic analysis through a carefully controlled combination of lectures, case discussions.*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- *Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- *Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- *Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

#### 4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*As apresentações têm quatro objetivos fundamentais:*

- *Proporcionar uma perspetiva integrada dos diferentes tópicos discutidos*
- *Explicar os conceitos, modelos e ferramentas relevantes*
- *Introduzir as ferramentas práticas de que os participantes precisam para analisar situações reais*
- *Constituir a base para discutir como lidar com situações reais*

*As discussões de casos têm três objetivos fundamentais:*

- *Proporcionar aos participantes a oportunidade de aplicarem os diferentes conceitos, modelos e ferramentas a situações reais*
- *Proporcionar aos participantes a oportunidade de obterem uma melhor compreensão de como os diferentes conceitos e ferramentas se integram*
- *Proporcionar um fórum de partilha de conhecimento e experiências entre os participantes*

*O exame final tem três objetivos fundamentais:*

- *Garantir que os participantes dedicam algum tempo ao estudo e à reflexão sobre os tópicos cobertos no curso*
- *Garantir que os participantes não passam o módulo sem uma compreensão mínima dos assuntos discutidos no curso*
- *Proporcionar aos participantes uma oportunidade adicional para compreender como aplicar os conceitos, ferramentas e ideias discutidos no curso na análise de situações reais*

#### 4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:

*The lectures have four main objectives:*

- *Give a comprehensive view of the different topics discussed*
- *Explain the relevant concepts, models and frameworks*
- *Introduce the practical tools participants need to analyze real-life situations*
- *Constitute the basis for discussing how to deal with specific real-life situations*

*The case discussions have three main objectives:*

- *Give participants the opportunity to apply the different concepts, models and frameworks to real-life situations*
- *Give participants the opportunity to gain a better understanding of how the different concepts and tools fit together*
- *Provide a forum for knowledge and experience sharing among participants*

*The final exam has three main objectives:*

- *Ensure that participants spend some time studying and reflecting on the topics covered in the course*
- *Ensure that participants do not pass the course without a minimum understanding of the subjects discussed in the course*
- *Give participants an additional opportunity to understand how apply the concepts, frameworks and ideas discussed in the course to the analysis of real-life situations*

#### 4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

*Leituras obrigatórias:*

- *Kim, W.C., e R. Mauborgne, "Blue Ocean Strategy", Harvard Business Review, Outubro 2004, págs. 76-84.*
- *Kim, W.C., e R. Mauborgne, "Red Ocean Traps", Harvard Business Review, Março 2015, págs. 68-73.*
- *Besanko, D., D. Dranove, M. Shanley e S. Schaefer, Economics of Strategy, Wiley, 2017 (7a edição), cap. 11.*
- *Cool, K., L. Almeida Costa e I. Dierickx, "Constructing Competitive Advantage", in Handbook of Strategy and Management, Pettigrew, A., H. Thomas, and R. Whittington eds., Sage Publications, 2002.*

*Casos:*

- *Apple Inc. in 2018*
- *Michelin in China in 2016*

## Mapa IV - Liderança

### 4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

## *Liderança*

### **4.4.1.1. Title of curricular unit:**

*Leadership*

### **4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:**

*G*

### **4.4.1.3. Duração:**

*Trimestral*

### **4.4.1.4. Horas de trabalho:**

*42*

### **4.4.1.5. Horas de contacto:**

*9*

### **4.4.1.6. ECTS:**

*1,5*

### **4.4.1.7. Observações:**

*Obrigatório*

### **4.4.1.7. Observations:**

*Mandatory*

### **4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

*Miguel Pina e Cunha / 9h*

### **4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**

*<sem resposta>*

### **4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):**

*Esta unidade curricular tem os seguintes objetivos:*

*Apresentar os fundamentos da liderança*

*Distinguir liderança e gestão*

*Explorar as principais competências da liderança*

*Considerar as contradições e paradoxos inerentes à liderança*

### **4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):**

*This curricular unit has the following objectives:*

*To present the fundamentals of leadership*

*Distinguish leadership and management*

*Exploring key leadership skills*

*Consider the contradictions and paradoxes inherent to leadership*

### **4.4.5. Conteúdos programáticos:**

*Liderança: o que é?*

*Liderança vs gestão*

*Competências críticas de liderança*

### **4.4.5. Syllabus:**

*Leadership: what is it?*

*Leadership vs management*

*Critical leadership skills*

### **4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*A UC permite aos participantes entender a liderança como prática de desenvolvimento pessoal. Explora as experiências dos participantes para ajudar a compor um entendimento da liderança como processo paradoxal.*

### **4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:**

*The curricular unit allows participants to understand leadership as a personal development practice. It explores participants' experiences to help them compose an understanding of leadership as a paradoxical process.*

**4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- *Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- *Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- *Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

**4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):**

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- *Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- *Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- *Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

**4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*As metodologias de ensino visam envolver os participantes de forma reflexiva com a teoria e prática da liderança como prática envolta em exigências paradoxais. O programa usa casos de estudo, teorias e experiências pessoais para ajudar a repensar a prática da liderança ao longo das linhas da liderança como experiência paradoxal.*

**4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:**

*The teaching methodologies aim to engage participants in a reflective way with the theory and practice of leadership as a practice wrapped in paradoxical demands. The programme uses case studies, theories and personal experiences to help rethink leadership practice along the lines of leadership as a paradoxical experience.*

**4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:**

*Rego, A. & Cunha, M.P. (2020). Paradoxos da liderança. Lisboa: Sílabo.*

**Mapa IV - Negociação**

**4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

*Negociação*

**4.4.1.1. Title of curricular unit:**

*Negotiation*

**4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:**

*G*

**4.4.1.3. Duração:**

*Trimestral*

**4.4.1.4. Horas de trabalho:**

*42*

**4.4.1.5. Horas de contacto:**

*9*

**4.4.1.6. ECTS:**

*1,5*

**4.4.1.7. Observações:**

*Obrigatório*

**4.4.1.7. Observations:**

*Mandatory*

**4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

LUÍS MIGUEL TAVARES DE ALMEIDA COSTA / 9h

**4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**

<sem resposta>

**4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):**

*Este curso proporciona uma perspetiva estratégica e integrada sobre como preparar e abordar uma negociação quando o objetivo é criar uma atmosfera construtiva e cooperativa que propicie a criação de valor. Evoluindo de situações negociais simples para complexas, o curso proporciona uma ferramenta analítica que permite aos participantes compreenderem a sua situação negocial, as táticas que estão disponíveis dadas as circunstâncias com que se confrontam, e o que podem fazer para melhoras as suas possibilidades alterando a situação. As competências de negociação dos participantes são desenvolvidas através da combinação de apresentações, discussões em grupo e exercícios reais de negociação conduzidos pelos participantes.*

**4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):**

*This course offers a strategic and integrated perspective about how to prepare and how to deal with different types of negotiating situations when the objective is to build a constructive and cooperative relationship that favors value creation. Building from simple to complex negotiations, the course provides an analytical framework that allows participants to understand their negotiating situation, the tactics that are available given the situation, and the array of moves that can be employed to improve their prospects by changing the situation. The negotiation capabilities of participants are developed through the combination of lectures, group discussions and actual negotiation exercises conducted by participants.*

**4.4.5. Conteúdos programáticos:**

Sessão I – NEGOCIAÇÃO DO PREÇO

*Nesta sessão, discutimos um conjunto de desafios típicos de negociações centradas no preço e analisamos como posicionar uma negociação a nosso favor. Algumas das questões abordadas são: Como preparar uma negociação? Como abrir uma negociação? Como reagir a diferentes tipos de ofertas? Como gerir o nosso padrão de concessões? Como resistir a pedidos de concessões? Qual o papel dos argumentos numa negociação?*

Sessão II – PACOTES NEGOCIAIS

*Nesta sessão, identificamos os problemas que os negociadores tipicamente enfrentam na implementação da abordagem de "pacote negocial" e discutimos como ultrapassar essas dificuldades. Alguns dos tópicos considerados são: Como construir uma agenda negociável? Como lidar com diferentes tipos de assuntos? Como lidar com o processo negocial para criar uma atmosfera construtiva e colaborativa, que propicie a criação de valor? Como evitar processos de escalada de conflito?*

**4.4.5. Syllabus:**

Session I – PRICE NEGOTIATIONS

*In this session, we discuss the typical challenges associated with price negotiations and analyze how to position a negotiation to our advantage. Some of the issues discussed are: How to prepare a negotiation? How to open a negotiation? How to react to different types of offers? How to manage our concession pattern? How to resist demands for concessions? What is the role of arguments in a negotiation?*

Session II – PACKAGE DEALS

*In this session, we identify the problems that negotiators typically face in implementing a package deal approach and discuss how to overcome those difficulties. Some of the topics analyzed are: How to build a negotiable agenda? How to deal with different types of issues? How to deal with the negotiation process to build a constructive and cooperative atmosphere that favors value creation? How to avoid processes of escalation of conflict?*

**4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*Como referido acima, este curso tem como objetivo proporcionar uma perspetiva estratégica e integrada sobre como preparar e abordar uma negociação quando o objetivo é criar uma atmosfera construtiva e cooperativa que propicie a criação de valor. Os conteúdos programáticos referidos acima refletem, precisamente, este objetivo. Os participantes são confrontados com uma perspetiva integrada sobre como preparar e abordar uma negociação, dependendo de se tratar uma negociação centrada num único assunto – por exemplo, um preço – ou de um pacote negocial. Para além disso, beneficiam de um conjunto de orientações práticas e muito específicas sobre como lidar com desafios negociais típicos.*

**4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:**

*As mentioned above, the objective of this course is to offer a strategic and integrated perspective about how to prepare and how to deal with different types of negotiating situations when the objective is to build a constructive and cooperative relationship that favors value creation. The syllabus, briefly described above, reflects this objective. The course provides an integrated perspective about how to prepare and approach a negotiation, depending on whether*

they are facing a single-issue negotiation – e.g., a price negotiation – or a package deal. Furthermore, participants benefit from a set of very specific and practical guidelines about how to deal with specific negotiation challenges.

#### **4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

*Este módulo desenvolve as competências de negociação dos participantes através de uma combinação cuidada de apresentações, discussões em grupo, exercícios de negociação conduzidos pelos participantes.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- *Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- *Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- *Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

#### **4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):**

*This course develops the negotiation skills of participants through a carefully controlled combination of lectures, group discussions, negotiation exercises carried out by participants.*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- *Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- *Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- *Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

#### **4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*As apresentações e as discussões em aula têm seis objetivos fundamentais:*

- *Proporcionar uma perspetiva integrada dos principais conceitos e instrumentos de análise em Negociação*
- *Proporcionar uma perspetiva integrada dos diferentes tópicos discutidos*
- *Explicar os conceitos, modelos e ferramentas relevantes*
- *Introduzir as ferramentas práticas de que os participantes precisam para analisar os exercícios de negociação e aplicar os modelos conceptuais a situações reais*
- *Constituir a base para discutir como lidar com situações reais de negociação*
- *Proporcionar um fórum de partilha de conhecimento e experiências entre os participantes*

*Os exercícios de negociação têm três objetivos fundamentais:*

- *Permitir que os participantes compreendam como lidar com diferentes tipos de situações negociais*
- *Proporcionar aos participantes a oportunidade de obterem uma melhor compreensão de como os diferentes conceitos e ferramentas se integram*
- *Proporcionar aos participantes a oportunidade de aplicarem os diferentes conceitos, modelos e ferramentas a situações reais*

*O exame final tem três objetivos fundamentais:*

- *Garantir que os participantes dedicam algum tempo ao estudo e à reflexão sobre os tópicos cobertos no curso*
- *Garantir que os participantes não passam o módulo sem uma compreensão mínima dos assuntos discutidos no curso*
- *Proporcionar aos participantes uma oportunidade adicional para compreender como aplicar os conceitos, ferramentas e ideias discutidos no curso na análise de situações reais de negociação*

#### **4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:**

*The lectures and group discussions have six main objectives:*

- *Provide an integrated perspective of the main concepts and tools in Negotiation Analysis*
- *Give a comprehensive view of the different topics discussed*
- *Explain the relevant concepts, models and frameworks*
- *Introduce the practical tools participants need to analyze the negotiation exercises and to apply the conceptual models to real life situations*
- *Constitute the basis for discussing how to deal with specific real life negotiating situations*
- *Provide a forum for knowledge and experience sharing among participants*

*The negotiation exercises have three main objectives:*

- *Allow participants to understand how to deal with different types of negotiating situations*
- *Give participants the opportunity to gain a better understanding of how the different concepts and tools fit together*
- *Give participants the opportunity to apply the different concepts, models and frameworks to real life situations*

*The final exam has three main objectives:*

- *Ensure that participants spend some time studying and reflecting on the topics covered in the course*
- *Ensure that participants do not pass the course without a minimum understanding of the subjects discussed in the course*

- Give participants an additional opportunity to understand how apply the concepts, frameworks and ideas discussed in the course to the analysis of real life negotiating situations

#### 4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

##### Leituras obrigatórias:

- Dierickx, I., "Price Negotiations - The Distributive Dimension of Bargaining", 2008, mimeo.
- Schelling, T., "Bargaining, Communication and Limited War", em *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1980, págs. 53-80.
- Schelling, T., "An Essay on Bargaining", em *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1980, págs. 21-52.
- Sebenius, J.K., "Six Habits of Merely Effective Negotiators", *Harvard Business Review*, Abril 2001, págs. 87-95.

##### Casos

- Episy
- CP France-MégaMarché

### Mapa IV - Finanças

#### 4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

*Finanças*

#### 4.4.1.1. Title of curricular unit:

*Finance*

#### 4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:

*F*

#### 4.4.1.3. Duração:

*Trimestral*

#### 4.4.1.4. Horas de trabalho:

*84*

#### 4.4.1.5. Horas de contacto:

*18*

#### 4.4.1.6. ECTS:

*3*

#### 4.4.1.7. Observações:

*Obrigatória*

#### 4.4.1.7. Observations:

*Mandatory*

#### 4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):

*Paulo José Jubilado Soares de Pinho / 18h*

#### 4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:

*<sem resposta>*

#### 4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

*Esta unidade curricular tem por objectivo dotar os participantes com os fundamentos da moderna teoria financeira mas com um enfoque essencialmente prático. Os estudantes são expostos e espera-se que adquiram competências em áreas como análise de balanços, demonstração de resultados e de fluxos de caixa, compreender e utilizar o conceito de valor temporal do dinheiro, efectuar análises de projectos de investimento, compreender a relação risco/rendimento e calcular o custo do capital, compreender como a estrutura de capital afecta risco, rendimento e valor, compreender o capital empregue na organização, as necessidades de fundo de maneio, seu impacto no financiamento e na gestão financeira.*

#### 4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

*This course is devoted to the fundamentals of modern corporate finance theory and practice with a strong emphasis on its real-life applications. Students are expected to learn about the fundamentals of accounting and be able to*

*interpret balance sheets and income statements, to understand the sources and uses of cash flow in the organization, time value of money, perform capital budgeting, understand the risk/return relationship and the cost of capital, understand how capital structure affects risks, returns, and value and understand the capital employed in the organization, net working capital needs, its applications and funding and impact on financial management.*

#### **4.4.5. Conteúdos programáticos:**

*O curso será estruturado de acordo com os seguintes tópicos:*

- *O conceito de valor da empresa*
- *Compreender os princípios e instrumentos contabilísticos fundamentais*
- *Análise financeira: risco, rendimento e fluxos de caixa*
- *Necessidades de fundo de maneio e capital empregue no negócio; ROCE*
- *Valor temporal do dinheiro e suas aplicações*
- *Medição da criação de valor; Valor actual líquido e sua relação com a taxa interna de rentabilidade*
- *Avaliação de projectos de investimento*
- *Estrutura de capital e seu impacto sobre o valor da empresa e o custo do capital*
- *Custos de agência e de falência em dívida*
- *Interação entre decisões de investimento e financiamento*
- *Gestão financeira de curto-prazo*

#### **4.4.5. Syllabus:**

*The course will be structured around the following topics.*

- *Introduction to corporate finance*
- *Understanding the accounting fundamentals*
- *Financial analysis: risk, return and cash flows*
- *New working capital requirements; Capital employed; ROCE*
- *Time value of money and its applications*
- *Measuring value creation: Net present value and its relation with the internal rate of return*
- *Capital budgeting*
- *Capital structure and its impact on the value of the firm and its cost of capital*
- *Bankruptcy costs and agency costs of debt*
- *Interaction between financing and investment decisions*
- *Short-term financial management*

#### **4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*Este curso tem por objectivo proporcionar aos estudantes os aspectos práticos da gestão financeira actual, tendo os tópicos sido seleccionados de forma a cobrir os aspectos considerados mais relevantes para gestores não-financeiros que pretendem alargar as suas competências de gestão desenvolvendo maior proficiência financeira.*

#### **4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:**

*This course aims to provide students with practical aspects of current financial management. The topics selected are the ones that are typically considered of more relevance for the non-financial manager who needs to broaden her managerial skills and develop deeper financial knowledge.*

#### **4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

*Esta unidade tem um carácter bastante aplicado e baseia-se amplamente na discussão na aula de estudos de caso e, portanto, exige preparação prévia de cada aula. Para incentivar e recompensar a discussão, a participação será um componente importante da classificação. As discussões de caso serão complementadas com aulas expositivas, simulações, oradores convidados e exercícios na aula.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de UCs da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da UC:*

- *Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- *Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- *Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

#### **4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):**

*This is an applied course and thus relies extensively on class discussion of case studies, and therefore requires preparation in advance of each class. In order to encourage and reward discussion, class participation will be an important component of grading. Case discussions will be supplemented with lectures, simulations, guest speakers and class exercises.*

*The assessment of this CU is done together with the block of CUs of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the CU:*

- *Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- *Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- *Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

**4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**  
*O método utilizado, a combinação entre aulas formais e a utilização de case-studies nos tópicos mais relevantes, tem por objectivo proporcionar aos alunos não apenas a necessária proficiência da teoria financeira, mas também lhes proporcionar a capacidade de a utilizar em aplicações práticas de grande importância no mundo empresarial.*

**4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:**  
*The method used, the combination of formal lectures on standard corporate finance topics with case-study discussions on the most relevant topics, aims to allow students to not only have sufficient proficiency on the discipline but also to be able to use it in practical applications of significant importance in corporate life.*

**4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:**  
*Reference Textbook / Livro de referência:*

*Berk, Jonathan and DeMarzo, Peter, "Corporate finance", 4th ed, Pears*

#### **Mapa IV - Gestão de Pessoas**

**4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**  
*Gestão de Pessoas*

**4.4.1.1. Title of curricular unit:**  
*People Management*

**4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:**  
*G*

**4.4.1.3. Duração:**  
*Trimestral*

**4.4.1.4. Horas de trabalho:**  
*56*

**4.4.1.5. Horas de contacto:**  
*13*

**4.4.1.6. ECTS:**  
*2*

**4.4.1.7. Observações:**  
*Obrigatória*

**4.4.1.7. Observations:**  
*Mandatory*

**4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**  
*FILIPA VIEIRA DA SILVA CASTANHEIRA / 13h*

**4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**  
*<sem resposta>*

**4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):**

*A. Conhecimento e Compreensão*

*a. Compreender a importância da GRH no contexto da estratégia global das organizações*

*b. Compreender o impacto das práticas de RH nas atitudes e comportamentos dos funcionários*

*c. Compreender os desafios enfrentados pelos gestores na atracção, gestão e retenção de talentos*

*d. Avaliar o fit entre a estratégia organizacional e as práticas de recursos humanos*

*e. Compreender a necessidade de pacotes de RH*

*B. Competências específicas do tema*

*a. Técnicas específicas para a gestão de recursos humanos*

*b. Relações interpessoais*

*C. Competências Gerais*

*a. Comunicação (escrita, verbal e gráfica)*

- b. Trabalho de equipa
- c. Competências analíticas

**4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):**

- A. Knowledge and Understanding
  - a. Understand the importance of HRM in the context of the overall strategy of organizations
  - b. Understand the impact of HR practices on employee attitudes and behaviors
  - c. Understand the challenges faced by managers in attracting, managing and retaining talent
  - d. Evaluate the fit between organizational strategy and human resource practices
  - e. Understand the need for HR bundles
- B. Subject-Specific Skills
  - a. Specific techniques for human resource management
  - b. Interpersonal relations
- C. General Skills
  - a. Communication (written, verbal and graphical)
  - b. Team work
  - c. Analytical skills

**4.4.5. Conteúdos programáticos:**

*GRH e estratégia empresarial  
Atrair, seleccionar e reter talento de alta qualidade  
Gestão de desempenho e recompensas  
Como é que a função de GRH está a mudar e mais desafios*

**4.4.5. Syllabus:**

*HRM and corporate strategy  
Attracting, selecting and retaining high quality talento  
Performance management and rewards  
How is the HRM function changing and more challenges*

**4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*As pessoas são frequentemente consideradas os recursos mais valiosos da organização. A perspectiva adoptada é a de um gestor preocupado com a concepção, implementação e manutenção de estratégias de GRH para obter uma força de trabalho mais motivada e eficaz. O curso de GRH concentra-se na dimensão estratégica das pessoas dentro das organizações; como os gestores podem atrair e reter as pessoas mais adequadas; como desenvolvê-las, avaliá-las e recompensá-las para que os objectivos da empresa sejam alcançados. Trataremos destes tópicos da perspectiva dos gestores individuais e da perspectiva funcional de RH. O curso de GRH destina-se a estudantes de gestão e ao seu futuro papel como gestores de pessoas, independentemente da sua posição dentro da empresa.*

**4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:**

*People are often considered organization's most valuable resources. The perspective taken is that of a manager concerned with the design, implementation, and maintenance of HRM strategies to obtain a more motivated and effective workforce. The HRM course focuses on the strategic dimension of people within organizations; how managers can attract and retain the best suited people; how to develop, evaluate and reward them so that the objectives of the firm are attained. We will deal with these topics from the individual managers' perspective and the HR functional perspective. The HRM course is aimed at management students and their future role as managers of people, irrespective of their position within the firm.*

**4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

*O Curso combina diferentes tipos de experiências de aprendizagem: Aulas teóricas (incluindo debates e discussões), trabalhos de grupo, vídeos, trabalhos em papel e/ou discussões de estudo de casos por estudantes e/ou role play.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total
- Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total
- Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.

**4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):**

*The Course combines different types of learning experiences: Lectures (including debates and discussions), group works, vídeos, paper and/or case study discussions by students and/or role play.*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- Individual exam with a weighting of 50% of the total mark
- Group work with a weighting of 35% of the total grade value
- Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total

*grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

**4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*Tendo em consideração o objectivo fundamental deste curso, os métodos de aprendizagem mais adequados a este curso são:*

- *o método de aprendizagem por exemplos (demonstração)*
- *aprender fazendo (prática pela prática)*
- *aprender por ensinar [ensinar outros(s)]*

*As metodologias de ensino adoptadas destinam-se a estimular a capacidade dos alunos de passarem da teoria à prática, através da apreensão de conceitos, ferramentas e metodologias que são explicados no curso. Assim, contribuem para o processo de aprendizagem individual e de grupo e desenvolvem a análise crítica.*

**4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:**

*Taking into consideration the fundamental purpose of this course, the learning methods most suitable to this course are:*

- *the method learning-by-examples (demonstration)*
- *learning-by-doing (practice by doing)*
- *learning-by-teaching [teach other(s)]*

*The teaching methodologies adopted are intended to stimulate the students' ability to go from theory to practice, through the apprehension of concepts, tools and methodologies which are explained in the course. Thus, they contribute to the process of individual and group learning and develop critical analysis.*

**4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:**

*(NHGW) Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2012) "Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage" (Global Edition), McGraw-Hill. ISBN: 9780077140892*

**Mapa IV - Fundamentos de Marketing, Planeamento e Execução**

**4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

*Fundamentos de Marketing, Planeamento e Execução*

**4.4.1.1. Title of curricular unit:**

*Marketing Fundamentals, Planning & Execution*

**4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:**

*G*

**4.4.1.3. Duração:**

*Trimestral*

**4.4.1.4. Horas de trabalho:**

*56*

**4.4.1.5. Horas de contacto:**

*13,5*

**4.4.1.6. ECTS:**

*2*

**4.4.1.7. Observações:**

*Obrigatória*

**4.4.1.7. Observations:**

*Mandatory*

**4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

*JORGE MANUEL NAVES VELOSA / 13,5h*

**4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**

*<sem resposta>*

#### 4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

- *Introduzir as Teorias, ideias e práticas do Marketing em torno da ideia central de criar valor para clientes e consumidores.*
- *Desenvolver as capacidades dos participantes em análise de Marketing, planeamento, estratégia e execução*

#### 4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

- *Introduce the Key Marketing Theories ideas and Marketing practices with the core theme of delivering value to customers*
- *Build skills on Marketing analysis, Planning, Strategy and Execution*

#### 4.4.5. Conteúdos programáticos:

*Alicerces: Conceitos, Clientes, Estratégia*

- 1. Marketing (4P's, 5C's) e Positioning (Company skills). Da Segmentação ao Posicionamento.*
- 2. Clientes e Valor para o cliente. Ligação com Consumidores e Clientes. Comportamento de compra de organizações (B2B). Gestão de Clientes e CLV. Comportamento de compra do consumidor (B2C).*
- 3. Planeamento de Marketing*

#### 4.4.5. Syllabus:

*Parte I – Background: Concepts, Clients, Strategy*

- 1. Marketing (4P's, 5C's) and Positioning (Company skills). From Segmentation to Positioning*
- 2. Clients and Customer Value. Connecting with Consumers and Customers. Organizational Buyer Behavior (B2B). Customer Management and CLV. Consumer Buyer Behavior.*
- 3. Marketing Planning*

#### 4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*O programa detalhado disponibilizado no início do curso proporciona a sequência de passos de aprendizagem, baseada em material de apresentação e de discussão na aula e na discussão de casos de estudo ao longo do programa. A sequência do curso estabelece primeiro os alicerces , clarificando depois a implementação através de aplicação de conceitos.*

#### 4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

*A detailed syllabus, provided at the beginning of the course, outlines the sequence of learning steps, based on presentation material and class discussion together with case studies used throughout the program. The course sequence first sets the background and then clarifies implementation via applying concepts.*

#### 4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*O curso será uma conjugação de teoria , casos e discussão em sala. Será utilizada uma visão prática dos tópicos , com muitos exemplos e material de aplicação prática.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- *Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- *Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- *Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

#### 4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):

*The course will be a mix of theory, cases and discussions. A hands-on approach to the subject will be used with many examples and material from the field.*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- *Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- *Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- *Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

#### 4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Considerando o objetivo do curso, os métodos mais adequados de ensino são:*

- *Aprendizagem por partilha de exemplos (demonstração)*
- *Aprendizagem por execução ( praticar e aplicar)*
- *Aprendizagem pelo ensino (mostrar)*

*As metodologias adotadas pretendem estimular a capacidade do aluno em passar da teoria à prática, através da captura de conceitos, ferramentas e metodologias expostas no curso. Por esta via contribuem para o processo de aprendizagem individual e de grupo e de desenvolvimento de análise crítica.*

#### 4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:

*Taking into consideration the fundamental purpose of this course, the learning method most suitable to this course is*  
-the method learning-by-examples (demonstration)  
-learning-by-doing (practice by doing)  
-learning-by-teaching [teach other(s)]  
*The teaching methodologies adopted are intended to stimulate the students' ability to go from theory to practice, through the apprehension of concepts, tools and methodologies which are explained in the course. Thus, they contribute to the process of individual and group learning and develop critical analysis.*

#### 4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

-Alice M. Tybout (2019) *Kellogg on Branding in a Hyper-Connected World, "Brand Positioning: The Foundation for Building a Strong Brand" cap. 1, Wiley*  
-Sunil Gupta (2019) "Segmentation and Targeting" *Core curriculum Reading Harvard Business School, case 8219*  
-Sunil Gupta (2014) "Customer Management" *Core Curriculum Reading case 8162, Harvard Business Publishing*  
-Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2016), *Marketing Management, Global 15th ed., caps 13,15 Essex, England: Pearson Education*  
-Byron Sharp (2010), *How Brands Grow, Caps 2,7 Oxford University Press*  
-Christopher Lovelock, Jochen Wirtz (2016), *Services Marketing, People Technology and Strategy, 8th Edition, Caps. 1,2 World Scientific Publishing Co. Inc*  
-Frances Frei (2008), *The Four Things a Service Business should get right, Harvard Business Review, April*  
-John Rossiter, Larry Percy, Lars Bergkvist (2018) *Marketing Communications, Objectives, Strategy and Tactics Sage Publishing, Caps 1,6,8*

### Mapa IV - Gestão de Operações

#### 4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

*Gestão de Operações*

#### 4.4.1.1. Title of curricular unit:

*Operations Management*

#### 4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:

*G*

#### 4.4.1.3. Duração:

*Trimestral*

#### 4.4.1.4. Horas de trabalho:

*56*

#### 4.4.1.5. Horas de contacto:

*13,5*

#### 4.4.1.6. ECTS:

*2*

#### 4.4.1.7. Observações:

*Obrigatório*

#### 4.4.1.7. Observations:

*Mandatory*

#### 4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):

*MANUEL PEDRO DA CRUZ BAGANHA /13,5h*

#### 4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:

*<sem resposta>*

#### 4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

*A gestão de operações é o principal campo funcional na gestão empresarial, uma vez que a sua função é fornecer produtos/serviços aos clientes, assegurando uma correspondência entre a oferta e a procura.  
A tarefa da gestão de operações é conceber/gerir/melhorar os processos organizacionais necessários p/ entrega de produtos e serviços.*

As operações de gestão requerem ferramentas analíticas especializadas e uma perspectiva global. Esta UC cobre uma mistura de tópicos com ênfase em quadros estratégicos e métodos quantitativos. Serão introduzidos modelos simples e conceitos básicos a fim de analisar tradeoffs na concepção/gestão de processos. Os alunos aplicarão as ideias e ferramentas analíticas a uma diversidade de indústrias e situações.

No final da unidade os alunos deverão

- a) Compreender a relevância da concepção de processos e a sua contribuição
- b) Conhecer os elementos da concepção do processo
- c) saber como conceber/analisar processos
- d) Ser capaz de sugerir as melhorias dos processos

#### 4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

*Operations management is the major functional field in business management, since its function is to deliver products or services to customers, assuring a match between supply and demand.*

*The task of operations management is to design, managing and improving the organizational processes needed to deliver products and services.*

*The effective management operations requires specialized analytical tools and a global perspective. This unit covers a mix of topics with an emphasis on strategic frameworks and quantitative methods. In class simple models and basic concepts will be introduced in order to analyze tradeoffs in designing and managing processes. Students will apply the ideas and analytical tools to a diversity of industries and situations.*

*At the end of the unit, the students shall:*

- a) Understand the relevance of process design and its contribution
- b) Know the elements of process design
- c) know how of designing and analyzing processes
- d) Be able to suggest the improvements of processes

#### 4.4.5. Conteúdos programáticos:

##### 1. Análise do processo

- a. Medidas de desempenho do processo: inventário, tempo de fluxo e taxa de fluxo
- b. Capacidade de medição e sua utilização
- c. Encontrar o ponto de bloqueio e configuração de processos
- d. Buffers e equilíbrio

##### 2. Impacto da variabilidade no desempenho do processo

- a. Porque é que averages não funcionam
- b. Fontes de variabilidade
- c. Variabilidade induzida pela procura e pelo processo
- d. Medição de desempenho com variabilidade
- e. Implicações económicas da variabilidade

##### 3. Impacto do Batching no processo de desempenho

- a. Configurações e capacidade: batching
- b. Batching e inventário
- c. Escolha do tamanho do lote
- d. O caso dos multiprodutos

##### 4. Revisitando a análise do processo com variabilidade e batching

#### 4.4.5. Syllabus:

##### 1. Process Analysis

- a. Measures of process performance: inventory, flow time and flow rate
- b. Measuring capacity and its utilization
- c. Finding the bottleneck and processes configuration
- d. Buffers and balancing

##### 2. Variability impact on process performance

- a. Why averages do not work
- b. Sources of variability
- c. Demand and process induced variability
- d. Performance measurement with variability
- e. Economic implications of variability

##### 3. Impact of Batching on process performance

- a. Setups and capacity: batching
- b. Batching and inventory
- c. Choosing batching size
- d. The case of multiproduct

##### 4. Revisiting process analysis with variability and batching

#### 4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*A unidade começará por discutir a forma de medir processos e a relevância das principais medidas, visando desenvolver no aluno a compreensão da relevância dos processos. Ao analisar o impacto das diferentes configurações nas medidas de desempenho, o aluno torna-se consciente da relevância da concepção dos processos e dos seus principais elementos.*

*O estudo da variabilidade e dos lotes permite a análise de situações mais realistas e desenvolver a capacidade de conceber e analisar processos.*

Ao introduzir todos os elementos anteriormente analisados, o aluno poderá fazer sugestões para melhorar os processos.

#### 4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

*The unit will start by discussing how to measure processes and the relevance of the main measures, aiming at developing in the student the understanding of the relevance of processes. By analyzing how different configurations impact the measures of performance the student becomes aware of the relevance of process design and its main elements*

*The study of variability and batching allows the analysis of more realistic situations and develop the capability to design and analyze processes.*

*By putting all the elements previous analyzed the student will be able to make suggestions to process improvement.*

#### 4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*O tempo para cada uma das quatro áreas principais será dividido em duas partes: uma onde os conceitos serão apresentados e discutidos e uma onde serão discutidos exemplos e aplicações.*

*Espera-se que os alunos se preparem para cada aula, executando as tarefas definidas. Após cada tópico principal, o aluno terá de aplicar os conhecimentos adquiridos a um problema específico.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de UCs da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da UC:*

- Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total
- Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total
- Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.

#### 4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):

*The time for each one of the four main areas will be divided in two parts: one where the concepts will be presented and discussed and second one where examples and applications will be discussed.*

*The students are expected to prepare for each class by executing the tasks defined. After each main topic the student will have to apply the acquired knowledge to a specific problem.*

*The assessment of this CU is done together with the block of CU of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the CU:*

- Individual exam with a weighting of 50% of the total mark
- Group work with a weighting of 35% of the total grade value
- Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15%. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.

#### 4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Gestão de Operações significa:*

- Assegurar que o cliente recebe o livro no dia seguinte, como prometido na encomenda feita na Amazon.UK;
- Assegurar que a Flextronics Itália entrega a tempo o iPhone 8 que encomendei na Apple.pt. Isto significa que uma fábrica algures no mundo o montou, depois de receber os componentes necessários;
- Reduzir o tempo de espera na área de verificação de segurança do aeroporto de Lisboa, o que implica equilibrar o número de scans e o número de agentes de segurança com o número esperado de viajantes;
- Assegurar que o voo TP 432 de Lisboa para Paris parte à hora marcada (14:55) e não com 1 hora e 30 minutos de atraso, como em Junho. Isto significa assegurar que: (i) na porta de embarque está estacionado um A320, (ii) há uma tripulação designada para esse voo, (iii) o avião foi reabastecido;
- Desenvolver regras de prioridade para atender os pacientes nas urgências de um hospital;
- Definir a produção diária de concentrado de tomate na Compal. Isto implica equilibrar as restrições físicas dos equipamentos e do pessoal com a procura. Isto pode também implicar decisões sobre a utilização da maquinaria para produzir concentrado de outros vegetais;
- Programar a utilização da sala de operações de um hospital;
- Definir onde localizar o inventário para evitar a escassez.

*A lista acima é um exemplo de possíveis problemas/situações que os estudantes têm de analisar, e discutir e fornecer recomendações sobre como conceber o processo ou fazer sugestões para o melhorar, fornecendo provas de que os resultados desejados foram alcançados.*

*A fim de realizar as tarefas acima referidas, os estudantes devem aplicar os conceitos e metodologias discutidos na aula.*

#### 4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:

*Managing Operations means:*

- Assuring that the customer gets the book the next day, as promised in the order made at Amazon.UK;
- Assuring that Flextronics Italy delivers on time the iPhone 8 I ordered at Apple.pt. This means that a factory somewhere in the world has assembled it, after receiving the needed components;
- Reducing the waiting time at the security checking area of Lisbon airport what entails balancing the number of scans and the number of security agents with the expected number of travellers;
- Assuring that flight TP 432 from Lisbon to Paris departs at scheduling time (14:55) and not 1 hour and 30 minutes late as back in June. This means assuring that: (i) at the gate is stationed an A320, (ii) there is a crew assigned to that flight,

(iii) the plane has been refueled;

- Develop priority rules to attend patients at the emergency room of an hospital;
- Define the daily production of tomato concentrate at Compal. This entails balancing the physical constraints of equipments and personnel with demand. This might also entails decisions about using the machined to produce concentrate of other vegetables;
- Scheduling the use of the operating room of an hospital;
- Define where to locate inventory to avoid shortages.

The above list is an example of possible problems/situations that the students have to analyze, and discuss and provide recommendations on how to design the process or make suggestions to improve it, providing evidence that the desired outcomes have been achieved.

In order to accomplish the above tasks the students must apply the concepts and methodologies discussed in class.

#### 4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

*Recommended text*

*Cachon, Gerard and Terwiesch, Christian, Matching Supply and Demand, 3rd edition, McGrawHill, 2013*

*Complementary*

*Ravi Anupindi et al, Managing Business Process Flows, 3rd edition, Pearson 2011*

*Articles to be defined*

*Notes developed by the instructor*

*Slides of the classe*

### Mapa IV - Análise de Negócios

#### 4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

*Análise de Negócios*

#### 4.4.1.1. Title of curricular unit:

*Business Analytics*

#### 4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:

*I*

#### 4.4.1.3. Duração:

*Trimestral*

#### 4.4.1.4. Horas de trabalho:

*56*

#### 4.4.1.5. Horas de contacto:

*13,5*

#### 4.4.1.6. ECTS:

*2*

#### 4.4.1.7. Observações:

*Obrigatória*

#### 4.4.1.7. Observations:

*Mandatory*

#### 4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):

*Leid Zejnilovic / 13,5h*

#### 4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:

*<sem resposta>*

#### 4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

*Este curso oferece uma visão estratégica sobre a business analytics e machine learning como o núcleo de organizações contemporâneas, com uma forte componente de aprendizagem aplicada. Oferece explicações concisas e compreensíveis sobre as principais componentes tecnológicas, organizacionais, e de liderança necessárias para uma organização data-driven, onde a business analytics serve para apoiar, mas também informar a autónoma tomada de decisões e uma autónoma prestação de serviços aos clientes. Com base em casos e exemplos práticos, os alunos*

desenvolverão uma compreensão do papel da business analytics, dados, infraestruturas, algoritmo, mas também considerações éticas e legais nos organizações.

#### 4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

*This course offers a strategic view of business analytics and machine learning as the core of contemporary organizations, with a strong applied learning component. It offers concise and comprehensible explanations of the key technological, organizational, and leadership components required for a fully data-driven organization, where business analytics serves to support but also inform autonomous decision-making and service delivery to the customers. Building from real-life cases and hands-on examples, the students will develop an understanding of the role of business analytics, data, infrastructure, algorithm, but also ethical and legal considerations in organizations.*

#### 4.4.5. Conteúdos programáticos:

*Sessão I – Competição na era da IA*

*Introduzir o novo paradigma da concorrência na era da IA, onde as organizações constroem sistemas altamente automatizados para recolher e analisar dados, informar ações, e prestar um serviço escalável a baixo custo para massas.*

*Sessão II -Dados, Infraestruturas, Algoritmos e Analítica*

*Identificar os blocos básicos de construção de organizações competitivas: dados, infraestruturas computacionais e operacionais, algoritmos e análises específicas de problemas. Os participantes aprenderão a identificar que tipo de análise resolvem qual o problema e como criar de valor a partir desses projetos.*

*Sessão III -Principais organizações baseadas em dados*

*Discutir o que significa liderar organizações baseadas em dados, construir e manter vantagens competitivas, e o significado de organizações responsáveis, que possam identificar e agir sobre questões éticas e legais e deliberadamente pensar e agir para garantir a equidade e equidade na prestação de serviços.*

#### 4.4.5. Syllabus:

*Session I – Competition in the AI era*

*Introduce the new paradigm of competition in the era of AI, where organizations build highly automated systems to collect and analyze data, inform actions, and deliver scalable service at a low-cost to masses.*

*Session II – Data, Infrastructure, Algorithms, and Analytics*

*Identify the basic building blocks of competitive organizations: data, computational and operational infrastructure, algorithms, and problem-specific analytics. The participants will learn how to identify which type of analytics solve which problem and how to effectively create and appropriate value from such projects.*

*Session III – Leading data-driven organizations*

*Discuss what it means to lead data-driven organizations, to build and maintain competitive advantage, and the meaning of responsible organizations, that can identify and act upon ethical and legal issues and deliberately think and act to ensure fairness and equity in service provision.*

#### 4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Como referido acima, este curso tem como objetivo proporcionar uma perspetiva estratégica e integrada sobre como utilizar a Business Analytics (e machine learning) para criar e apropriar valor, organizando uma empresa com Business Analytics no seu núcleo. Os conteúdos programáticos referidos acima refletem, precisamente, este objetivo. Os participantes são confrontados com uma perspetiva integrada sobre os componentes da business analytics, a nova paradigma da competição na era do IA, e a liderança das data-driven organizações. Para além disso, beneficiam de um conjunto de orientações práticas e muito específicas sobre como lidar com os desafios típicos.*

#### 4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

*As mentioned above, the objective of this course is to offer a strategic and integrated perspective about the use of Business Analytics (and Machine Learning) to create and appropriate value, organizing an organization with Business Analytics in its core. The syllabus, briefly described above, reflects this objective. The participants are challenged by an integrated perspective of the components of business analytics, the new paradigm of competition in the era of AI, and of the leadership of data-driven organizations. Furthermore, they benefit from a set of very specific and practical guidelines about how to deal with specific negotiation challenges.*

#### 4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*O curso segue um formato de seminário, com as sessões altamente interativas, focando-se em aplicações dos conceitos introduzidos. Serão introduzidos pequenos exercícios práticos no final de cada parte da aula.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

#### 4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):

*The course follows a seminar format, with highly interactive sessions, focusing on the applications of the introduced concepts. Short practical exercises will be introduced at the end of each part of the lecture.*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- *Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- *Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- *Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

#### 4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*As aulas e discussões em grupo têm os seguintes objetivos principais:*

- *Proporcionar uma introdução dos principais conceitos e ferramentas em Business Analytics*
- *Apresentar e explicar as ferramentas relevantes que os participantes precisam usar para analisar os problemas e aplicar os modelos conceituais a situações da vida real*
- *Proporcionar um fórum para compartilhamento de conhecimento e experiência entre os participantes*

*Os exercícios práticos têm três objetivos principais:*

- *Permitir aos participantes aprofundar os seus conhecimentos sobre Business Analytics*
- *Dar aos participantes a oportunidade de obter uma melhor compreensão de criação e apropriação do valor com o Business Analytics*
- *Dar aos participantes a oportunidade de aplicar os diferentes conceitos a situações da vida real*

*O exame final tem três objetivos principais:*

- *Garantir que os participantes dedicam algum tempo ao estudo e à reflexão sobre os tópicos cobertos no curso*
- *Garantir que os participantes não passam o módulo sem uma compreensão mínima dos assuntos discutidos no curso*
- *Proporcionar aos participantes uma oportunidade adicional de compreender como aplicar os conceitos, estruturas e ideias discutidas no curso para a análise de situações reais.*

#### 4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:

*The lectures and group discussions have the following main objectives:*

- *Provide an introduction of the main concepts and tools in Business Analytics*
- *Introduce and explain the relevant tools that participants need to use to analyze the problems and to apply the conceptual models to real life situations*
- *Provide a forum for knowledge and experience sharing among participants*

*The practical exercises have three main objectives:*

- *Allow participants to deepen their knowledge about Business Analytics*
- *Give participants the opportunity to gain a better understanding of value creation and value appropriation of Business Analytics*
- *Give participants the opportunity to apply the different concepts to real life situations*

*The final exam has three main objectives:*

- *Ensure that participants spend some time studying and reflecting on the topics covered in the course*
- *Ensure that participants do not pass the course without a minimum understanding of the subjects discussed in the course*
- *Give participants an additional opportunity to understand how apply the concepts, frameworks and ideas discussed in the course to the analysis of real life situations*

#### 4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

*Leituras obrigatórias:*

- *Tom Davenport (2006) Competing on Analytics, Harv. Bus. Rev 84(1):98-107, 134*
- *Ianisti, M., Lakhani, K.R., 2020. Competing in the Age of AI. Harv. Bus. Rev. Jan-Feb.*
- *Rahwan, I., Cebrian, M., Obradovich, N., Bongard, J., Bonnefon, J.F., Breazeal, C., Crandall, J.W., Christakis, N.A., Couzin, I.D., Jackson, M.O., Jennings, N.R., Kamar, E., Kloumann, I.M., Larochelle, H., Lazer, D., McElreath, R., Misllove, A., Parkes, D.C., Pentland, A. 'Sandy,' Roberts, M.E., Shariff, A., Tenenbaum, J.B., Wellman, M., 2019. Machine behaviour. Nature 568, 477–486.*
- *Faraj, S., Pachidi, S., Sayegh, K., 2018. Information and Organization Working and organizing in the age of the learning algorithm. Inf. Organ. 0–1.*

### Mapa IV - Execução Estratégica

#### 4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

*Execução Estratégica*

**4.4.1.1. Title of curricular unit:**

*Strategic Execution*

**4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:**

G

**4.4.1.3. Duração:**

*Trimestral*

**4.4.1.4. Horas de trabalho:**

56

**4.4.1.5. Horas de contacto:**

13,5

**4.4.1.6. ECTS:**

2

**4.4.1.7. Observações:**

*Obrigatória*

**4.4.1.7. Observations:**

*Mandatory*

**4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

*JOÃO MANUEL PINTADO SILVEIRA LOBO / 13,5h*

**4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**

*<sem resposta>*

**4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):**

*Este módulo foi concebido para focar os estudantes em metodologias de estratégia para estruturar/disseminar o pensamento estratégico dentro das organizações. Cobre 2 áreas: fundamentos do pensamento estratégico e metodologias de estratégia, com especial enfoque na previsão através do planeamento baseado em cenários e na monitorização da implementação através do sistema Balanced Scorecard. Visa permitir o reconhecimento/articulação, sob uma perspectiva de planeamento, dos modelos básicos de estratégia e de criação/apropriação de valor. Os principais resultados de aprendizagem são*  
*Capacidade de ler e compreender o ambiente empresarial actual e prospectivo e o seu impacto na criação e avaliação de opções estratégicas*  
*Capacidade de interpretar as condições internas únicas de cada organização e o seu impacto na criação e avaliação de opções estratégicas*  
*Capacidade de implementar um modelo de execução estratégica baseado no conceito de sistema de balanced scorecard*

**4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):**

*This module is designed to focus the students in Strategizing methodologies for structuring and disseminating strategic thinking within organizations. It covers two areas: foundations of strategic thinking and methodologies of strategizing (“Strategic Intent-based Planning”), with a special focus on foresight through scenario-based planning and on implementation monitoring through the Balanced Scorecard system. It aims to enable the recognition and articulation of, under a planning perspective, the base models of strategy and value creation/appropriation. The main learning outcomes are:*

- The ability to read and understand the current and prospective business environment and its impact in the creation and evaluation of strategic options.*
- The ability to interpret the unique internal conditions of each organization and its impact in the creation and evaluation of strategic options.*
- The ability to implement a model of strategic execution based on the concept of balanced scorecard system.*

**4.4.5. Conteúdos programáticos:**

*Os principais tópicos abordados no curso são:*

- 1) Revisitando os fundamentos do Pensamento Estratégico.*
- 2) Metodologias de estrategização para a geração e selecção de opções.*
- 3) Modelo e Utilização do Planeamento Estratégico de Intenções.*
- 4) Execução Estratégica com base na criação e utilização do sistema Balanced Scorecard.*

#### 4.4.5. Syllabus:

*The main topics covered in the course are:*

- 1) *Revisiting the foundations of Strategic Thinking.*
- 2) *Strategizing methodologies for options generation and selection.*
- 3) *Strategic Intent Planning Model and Use.*
- 4) *Strategic Execution based upon the creation and use of the Balanced Scorecard system.*

#### 4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Este curso foi concebido para:*

1. *Desenvolver os conceitos de estrategização sob a perspectiva do Business Controller;*
2. *Introduzir as metodologias que permitem às organizações planejar a exploração, dentro do horizonte actual, e a exploração no futuro (horizontes de oportunidades emergentes e opções viáveis).*
3. *Fazer a transição da fase de formulação da estratégia com a execução da estratégia através do quadro de monitorização do sistema Balanced Scorecard*

#### 4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

*This course is designed to:*

1. *Develop the concepts of strategizing under the perspective of the Business Controller;*
2. *Introduce the methodologies that enable organizations to plan for exploitation, within the current horizon, and exploration into the future (horizons of emergent opportunities and viable options).*
3. *Bridge the strategy formulation phase with strategy execution through the monitoring framework of the Balanced Scorecard system.*

#### 4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*O curso será uma mistura de teoria, estudos de caso/exercícios e discussão de situações da vida real. Uma abordagem "Hands-on/Board Decision Making" do assunto será utilizada como base para a participação da turma. Da mesma forma, o curso contará fortemente com a participação activa dos alunos, tanto na aula como na sua preparação. Os estudantes deverão formar grupos (com um máximo de 5 elementos).*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de UCs da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da UC:*

- *Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- *Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- *Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15%. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

#### 4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):

*The course will be a mix of theory, case studies/exercises and real-life situations' discussion. A "Hands-on/Board Decision Making" approach to the subject will be used as a basis of class participation. Likewise, the course will count heavily on the students' active participation, both in class and in its preparation. Students will be required to form teams (with a maximum of 5 elements).*

*The assessment of this CU is done together with the block of CU of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the CU:*

- *Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- *Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- *Individual reflection-action exercise carried out at the end of the CU, with a weighting of 15%. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Master for that student.*

#### 4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Tendo em consideração o objectivo fundamental deste curso, os métodos de aprendizagem mais adequados a este curso são:*

- *o método de aprendizagem por exemplos*
- *aprender a fazer*
- *aprender por ensinar*

#### 4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:

*Taking into consideration the fundamental purpose of this course, the learning methods most suitable to this course are:*

- *the method learning-by-examples*
- *learning-by-doing*
- *learning-by-teaching*

#### 4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

- *"The Art of the Long View", by Peter Schwartz, Wiley 1996 (Reprint Oct 2007).*
- *"Scenarios, The Art of Strategic Conversation" by Kees van der Heidjen, Wiley 2005, 2nd edition (Reprint 2010).*

- *“Thinking in New Boxes, a New Paradigm for Business Creativity” by Brabandere, Luc and Alan Iny, Random House 2013 (1st edition).*
- *Linking the Balanced Scorecard to Strategy, Kaplan, Robert and Norton, David, California Management Review (Fall 1996)*
- *The Strategy Map as a visual representation of Organizational Strategy, excerpted from Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Kaplan, Robert, David Norton, HBSP 1574BC*
- *The Strategy-Focused Organization FAQ, excerpted from The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies thrive in the New Business Environment, Kaplan, Robert, David Norton, HBSP 1714BC*

#### Mapa IV - Estratégia Competitiva

##### 4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

*Estratégia Competitiva*

##### 4.4.1.1. Title of curricular unit:

*Competitive Strategy*

##### 4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:

*G*

##### 4.4.1.3. Duração:

*Trimestral*

##### 4.4.1.4. Horas de trabalho:

*56*

##### 4.4.1.5. Horas de contacto:

*13,5*

##### 4.4.1.6. ECTS:

*2*

##### 4.4.1.7. Observações:

*Obrigatória*

##### 4.4.1.7. Observations:

*Mandatory*

##### 4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):

*LUÍS MIGUEL TAVARES DE ALMEIDA COSTA / 13,5h*

##### 4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:

*<sem resposta>*

##### 4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

*Este curso proporciona uma perspetiva estruturada e integrada sobre os determinantes do potencial de criação de valor de uma empresa e o modo como esta pode, através da sua estratégia, influenciar a sua rentabilidade. O valor criado por uma empresa num mercado depende não apenas das características do mercado e da intensidade da concorrência, mas também das vantagens ou desvantagens competitivas da empresa. A primeira sessão (A Dinâmica da Concorrência em Preços) analisa as condições que influenciam a intensidade da concorrência em preços. A segunda sessão (Posicionamento e Vantagem Competitiva) incide sobre as estratégias de criação de vantagens competitivas. A terceira sessão (Concorrência em Mercados Digitais) discute a dinâmica da concorrência em mercados digitais, como os smartphones, as redes sociais ou os e-books.*

##### 4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

*This course offers a strategic and integrated perspective of the determinants of the value creating potential of a company and of how it can, through its strategy, influence its profitability. The value created by a firm in a given market depends not only on the characteristics of the market and on the intensity of competition, but also on the company's competitive advantage or disadvantage. The first session (The Dynamics of Price Competition) analyzes the determinants of the intensity of price competition. The second session (Positioning for Competitive Advantage) focuses on strategies to create a competitive advantage. The third session (Competing in Digital Markets) discusses the dynamics of competition in digital markets such as smartphones, social networks, or e-books.*

#### 4.4.5. Conteúdos programáticos:

##### Sessão I – A DINÂMICA DA CONCORRÊNCIA EM PREÇOS

*Esta sessão analisa as condições que influenciam a intensidade da concorrência em preços. Alguns dos temas discutidos são: Como explicar as diferenças entre setores? Como influenciar a intensidade da concorrência num dado setor?*

##### Sessão II – POSICIONAMENTO E VANTAGEM COMPETITIVA

*Esta sessão centra-se em incidir sobre as estratégias de criação de vantagens competitivas. Algumas das questões abordadas são: Que diferentes tipos de estratégias de criação de vantagens competitivas existem? Como avaliar a consistência entre a estratégia da empresa e o seu modelo de negócios?*

##### Sessão III – CONCORRÊNCIA EM MERCADOS DIGITAIS

*Esta sessão discute a dinâmica da concorrência em mercados digitais, que são caracterizados por efeitos de rede. Alguns dos temas discutidos são: Quais as características distintivas da concorrência nos mercados digitais? Que estratégias desenvolver nestes mercados?*

#### 4.4.5. Syllabus:

##### Sessão I – THE DYNAMICS OF PRICE COMPETITION

*This session analyzes the determinants of the intensity of price competition. Some of the issues discussed are: How to explain industry differences? How to influence the intensity of competition in a given industry?*

##### Sessão II – POSITIONING FOR COMPETITIVE ADVANTAGE

*This session focuses on strategies to create a competitive advantage. Some of the issues discussed are: What different strategies to create a competitive advantage exist? How to evaluate the consistency between the strategy of the company and its business model?*

##### Sessão III – CONCORRÊNCIA EM MERCADOS DIGITAIS

*This session focuses on the dynamics of competition in digital markets, which are characterized by network effects. Some of the topics discussed are: What are the distinctive features of competition in digital markets? What strategies to develop in those markets?*

#### 4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Como referido acima, este curso tem como objetivo proporcionar uma perspetiva estruturada e integrada sobre os determinantes do potencial de criação de valor de uma empresa e o modo como esta pode, através da sua estratégia, influenciar a sua rentabilidade. Uma vez que o valor criado por uma empresa num mercado depende não apenas das características do mercado e da intensidade da concorrência, mas também das vantagens ou desvantagens competitivas da empresa, o programa incide, precisamente, sobre estes dois aspetos. Para além disso, o curso discute a concorrência nos mercados digitais, um tema de grande importância atualmente.*

#### 4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

*As mentioned above, the objective of this course is to provide a strategic and integrated perspective of the determinants of the value creating potential of a company and of how it can, through its strategy, influence its profitability. Since the value created by a firm in a given market depends not only on the characteristics of the market and on the intensity of competition, but also on the company's competitive advantage or disadvantage, the syllabus focuses precisely on these two aspects. Furthermore, the course discusses competition in digital markets, a very important topic nowadays.*

#### 4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*Este módulo desenvolve as competências de análise estratégica dos participantes através de uma combinação cuidada de apresentações, discussões de casos e um exame final.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total
- Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total
- Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.

#### 4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):

*This course develops the ability of participants to conduct a strategic analysis through a carefully controlled combination of lectures, case discussions and a final exam.*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- Individual exam with a weighting of 50% of the total mark
- Group work with a weighting of 35% of the total grade value
- Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total

grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.

#### **4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*As apresentações têm quatro objetivos fundamentais:*

- *Proporcionar uma perspectiva integrada dos diferentes tópicos discutidos*
- *Explicar os conceitos, modelos e ferramentas relevantes*
- *Introduzir as ferramentas práticas de que os participantes precisam para analisar situações reais*
- *Constituir a base para discutir como lidar com situações reais*

*As discussões de casos têm três objetivos fundamentais:*

- *Proporcionar aos participantes a oportunidade de aplicarem os diferentes conceitos, modelos e ferramentas a situações reais*
- *Proporcionar aos participantes a oportunidade de obterem uma melhor compreensão de como os diferentes conceitos e ferramentas se integram*
- *Proporcionar um fórum de partilha de conhecimento e experiências entre os participantes*

*O exame final tem três objetivos fundamentais:*

- *Garantir que os participantes dedicam algum tempo ao estudo e à reflexão sobre os tópicos cobertos no curso*
- *Garantir que os participantes não passam o módulo sem uma compreensão mínima dos assuntos discutidos no curso*
- *Proporcionar aos participantes uma oportunidade adicional para compreender como aplicar os conceitos, ferramentas e ideias discutidos no curso na análise de situações reais*

#### **4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:**

*The lectures have four main objectives:*

- *Give a comprehensive view of the different topics discussed*
- *Explain the relevant concepts, models and frameworks*
- *Introduce the practical tools participants need to analyze real-life situations*
- *Constitute the basis for discussing how to deal with specific real-life situations*

*The case discussions have three main objectives:*

- *Give participants the opportunity to apply the different concepts, models and frameworks to real-life situations*
- *Give participants the opportunity to gain a better understanding of how the different concepts and tools fit together*
- *Provide a forum for knowledge and experience sharing among participants*

*The final exam has three main objectives:*

- *Ensure that participants spend some time studying and reflecting on the topics covered in the course*
- *Ensure that participants do not pass the course without a minimum understanding of the subjects discussed in the course*
- *Give participants an additional opportunity to understand how apply the concepts, frameworks and ideas discussed in the course to the analysis of real-life situations*

#### **4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:**

*Leituras obrigatórias:*

- *Rao, A.R., M.E. Bergen e S. Davis, "How to Fight a Price War", Harvard Business Review, Março-Abril 2000, págs. 107-116.*
- *Porter, M.E., "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", Harvard Business Review, Janeiro 2008, págs. 79-93.*
- *Besanko, D., D. Dranove, M. Shanley e S. Schaefer, Economics of Strategy, Wiley, 2017 (7a edição), cap. 9.*
- *Van Alstyne, M. W., G. G. Parker e S. P. Choudary, "Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy", Harvard Business Review, Abril 2016, págs. 54-63.*
- *Zhu, F., e M. Iansiti, "Why Some Platforms Thrive... and Others Don't", Harvard Business Review, Janeiro-Fevereiro 2019, págs. 3-9.*

*Casos:*

- *Beauregard Textile Company*
- *Under Armour and the Sports Apparel and Footwear Industry in 2017*
- *Voice War: Hey Google vs. Alexa vs. Siri*

### **Mapa IV - Gestão Internacional**

#### **4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

*Gestão Internacional*

#### **4.4.1.1. Title of curricular unit:**

*International Management*

#### **4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:**

**4.4.1.3. Duração:**

*Trimestral*

**4.4.1.4. Horas de trabalho:**

*56*

**4.4.1.5. Horas de contacto:**

*13,5*

**4.4.1.6. ECTS:**

*2*

**4.4.1.7. Observações:**

*Obrigatória*

**4.4.1.7. Observations:**

*Mandatory*

**4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

*EMANUEL ROGÉRIO SABINO GOMES / 13,5h*

**4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**

*<sem resposta>*

**4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):**

*No final da unidade, os estudantes irão demonstrar:*

- Uma compreensão crítica de vários conceitos e modelos de negócios internacionais;*
- Uma capacidade de identificar e compreender as razões para formas alternativas de entrar e servir mercados estrangeiros;*
- Uma consciência dos constituintes do ambiente empresarial internacional e da forma como estes afectam a estratégia e as expectativas;*
- Uma compreensão crítica das diferentes formas pelas quais as estratégias internacionais podem ser identificadas e geridas em diferentes indústrias;*
- Uma compreensão do risco político e das estratégias de protecção;*
- Uma compreensão crítica das questões organizacionais transfronteiriças.*

**4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):**

*By the end of the unit, students will be able to demonstrate:*

- A critical understanding of various concepts and models of international business;*
- An ability to identify and understand the reasons for alternative ways of entering and servicing foreign markets;*
- An awareness of the constituents of the international business environment and the way these affect strategy and expectations;*
- A critical understanding of different ways in which international strategies may be identified and managed in different industries;*
- An understanding of political risk and protective strategies;*
- A critical understanding of cross-border organisational issues.*

**4.4.5. Conteúdos programáticos:**

- Introdução aos Negócios Internacionais.*
- Factores e intervenientes ambientais internacionais.*
- Gestão do processo de internacionalização. Porquê e onde: Motivos e Localização.*
- Gerir o Processo de Internacionalização. Como? Selecção dos Modos de Entrada Internacional.*
- Estratégia Internacional: Estratégias a nível da sede e das filiais*

**4.4.5. Syllabus:**

- Introduction to International Business.*
- International environmental factors and players.*
- Managing the Internationalisation Process. Why and Where: Motives and Location.*
- Managing the Internationalisation Process. How?: Selecting International Entry Modes.*
- International Strategy: HQ and Subsidiary level strategies*

**4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

Esta UC visa introduzir os alunos à teoria e prática dos negócios internacionais e proporcionar-lhes a percepção/profundidade de compreensão necessárias para analisar esta área. Para tal, introduz conceitos/modelos chave de negócios internacionais - os relativos às razões da expansão internacional, à escolha da estratégia de entrada no mercado estrangeiro e à implementação da estratégia de negócios internacionais. Este entendimento teórico será então ilustrado e examinado por referência à forma como determinadas empresas em indústrias contrastantes têm desenvolvido e implementado as suas estratégias internacionais. Será dedicada especial atenção ao papel desempenhado pelos factores ambientais das empresas internacionais, compreensão de vários modelos de empresas internacionais, avaliação de questões estratégicas fundamentais com que a empresa se depara e exploração da inter-relação entre os efeitos do país de acolhimento e do país de origem e as estratégias empresariais internacionais.

#### **4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:**

*This course aims to introduce students to the theory and practice of international business and provide them with the insight and depth of understanding necessary to analyse this area. To this end, it introduces key concepts and models of international business— those concerning the rationales for international expansion, the choice of foreign market entry strategy, and implementation of international business strategy. This theoretical understanding will then be illustrated and examined by reference to the way particular companies in contrasting industries have developed and implemented their international strategies. Particular attention will be devoted to the role played by the international business environmental factors, understanding of various models of the international enterprise, evaluating key strategic issues facing the firm, and exploring the inter-relationship between host and home country effects and international company strategies.*

#### **4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

*O curso será leccionado através de uma série de aulas teóricas e seminários práticos. As aulas terão como objectivo equipar os estudantes com o conhecimento e compreensão de algumas das questões, conceitos e modelos chave no coração dos negócios internacionais e os seminários proporcionar-lhes-ão uma oportunidade de praticar e aplicar estes modelos a estudos de casos e exercícios.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de UCs da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da UC:*

- Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

#### **4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):**

*The course will be delivered through a series of theoretical lectures and practical seminars. The lectures will aim to equip students with the knowledge and understanding of some of the key issues, concepts and models at the heart of international business, and the seminars will provide them an opportunity to practice and apply these models to case studies and exercises.*

*The assessment of this CU is done together with the block of CUs of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the CU:*

- Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15%. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

#### **4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*A componente mais teórica será utilizada para introduzir conceitos e teorias básicas de estratégias de entrada no mercado estrangeiro, e desenvolvimento e implementação de estratégias empresariais internacionais. Isto ajudará os estudantes a adquirir uma compreensão profunda dos fundamentos teóricos da disciplina. Os seminários serão concebidos para desenvolver uma análise crítica e criativa de questões em torno de operações internacionais (isto é, localização, modo e métodos de entrada no mercado, risco político, sourcing, gestão da cadeia de fornecimento). A combinação entre teoria e prática ajudará os estudantes a adquirir uma compreensão profunda dos conceitos e quadros para analisar e criticar a prática.*

#### **4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:**

*The more theoretical will be used to introduce basic concepts and theories of foreign market entry strategies, and development and implementation of international business strategies. This will help students gain a thorough understanding of the theoretical foundations of the discipline. Seminars will be designed to develop critical and creative analysis of issues around international operations (i.e., location, market entry mode and methods, political risk, sourcing, supply chain management). The combination between theory and practice will help students gain a thorough understanding of the concepts and frameworks to analyse and critique practice.*

#### **4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:**

*Peng, M. and Meyer, K. (2011). International Business, London: Cengage Learning.  
Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2014). International Business. Pearson*

Australia.

#### Mapa IV - Inovação de Alto Impacto

##### 4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

*Inovação de Alto Impacto*

##### 4.4.1.1. Title of curricular unit:

*High Impact Innovation*

##### 4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:

*G*

##### 4.4.1.3. Duração:

*Trimestral*

##### 4.4.1.4. Horas de trabalho:

*56*

##### 4.4.1.5. Horas de contacto:

*13,5*

##### 4.4.1.6. ECTS:

*2*

##### 4.4.1.7. Observações:

*Obrigatória*

##### 4.4.1.7. Observations:

*Mandatory*

##### 4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):

*NADIM FOUAD BOU-HABIB / 13,5h*

##### 4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:

*<sem resposta>*

##### 4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

*Nesta unidade curricular, os estudantes terão uma melhor compreensão dos processos de inovação e de como as equipas alinham os esforços de inovação com os objetivos organizacionais para assegurar o impacto e o retorno do investimento e do esforço de inovação.*

##### 4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

*In this curricular unit, students will gain a better understanding of innovation processes and how teams align innovation efforts with organizational objectives to ensure impact and return on innovation investment and effort.*

##### 4.4.5. Conteúdos programáticos:

*Inovação e impacto  
Processos de inovação - da idealização ao projecto  
Resultados da inovação em escala  
Medir o impacto da inovação*

##### 4.4.5. Syllabus:

*Innovation & Impact  
Innovation processes – from ideation to Project  
Scaling innovation outcomes  
Measure impact of innovation*

##### 4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*O programa de estudos visa orientar os estudantes através do processo de inovação, de modo a destacar como a inovação pode ter impacto nos resultados organizacionais não só como um ponto final, mas também ao longo de toda a jornada de inovação.*

**4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:**

*The syllabus aims to guide the students through the innovation process so as to highlight how innovation can impact organizational outcomes not only as an endpoint, but also throughout the innovation journey.*

**4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

*Aulas teóricas, estudo de caso e discussões de grupo*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

**4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):**

*Lectures, Case Study and Group Discussions*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

**4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*A componente da aula visa definir o enquadramento e a linguagem para permitir melhores discussões de grupo, permitindo aos estudantes desenvolver as suas próprias perspectivas sobre inovação nas diferentes organizações discutidas nos estudos de caso.*

**4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:**

*The lecture componente aims to set the framework and the language to enable better group discussions, allowing students to develop their own perspectives on innovation across the different organizations discussed in the case studies.*

**4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:**

*The Innovators Dilemma, Clay Christensen.  
Harvard Case Studies*

**Mapa IV - Implementação de Marketing: Mix & Marketing Digital**

**4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

*Implementação de Marketing: Mix & Marketing Digital*

**4.4.1.1. Title of curricular unit:**

*Marketing Implementation: Mix & Digital Marketing*

**4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:**

*G*

**4.4.1.3. Duração:**

*Trimestral*

**4.4.1.4. Horas de trabalho:**

*56*

**4.4.1.5. Horas de contacto:**

*13,5*

**4.4.1.6. ECTS:**

2

**4.4.1.7. Observações:**

*Obrigatória*

**4.4.1.7. Observations:**

*Mandatory*

**4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

*JORGE MANUEL NAVES VELOSA / 13,5h*

**4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**

*<sem resposta>*

**4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):**

*- Desenvolver as capacidades dos participantes em análise de Marketing, planeamento, estratégia e execução  
- Desenvolver as capacidades dos participantes em relação às competências de implementação: Estratégias de Produto e Serviço, Publicidade e Promoção com foco especial no Marketing Digital, Pricing e Physical Availability/Retalho Canais de distribuição*

**4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):**

*- Build skills on Marketing analysis, Planning, Strategy and Execution  
- Develop capabilities regarding Implementation: Product and Service strategy, Advertising & Promotion with a special focus on Digital Marketing, Pricing and Retail and Distribution Channels (Physical availability).*

**4.4.5. Conteúdos programáticos:**

*Implementação de Marketing*

- 1. Gestão da Oferta: Produto e Marketing de Serviços*
- 2. Comunicação: Publicidade e Promoção –Digital Marketing*
- 3. Pricing: Valorizar a oferta e gerir preços.*
- 4. Physical Availability, Retalho e Canais de Distribuição.*

**4.4.5. Syllabus:**

*Marketing Implementation*

- 1. Designing the Offering: Product and Service Management*
- 2. Communications: Advertising and Promotion –Digital Marketing*
- 3. Pricing: Valuing the offering and managing prices.*
- 4. Physical Availability, Retail and Distribution Channels.*

**4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*O programa detalhado disponibilizado no início do curso proporciona a sequência de passos de aprendizagem, baseada em material de apresentação e de discussão na aula e na discussão de casos de estudo ao longo do programa. A sequência do curso estabelece primeiro os alicerces, clarificando depois a implementação através de aplicação de conceitos.*

**4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:**

*A detailed syllabus, provided at the beginning of the course, outlines the sequence of learning steps, based on presentation material and class discussion together with case studies used throughout the program. The course sequence first sets the background and then clarifies implementation via applying concepts.*

**4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

*O curso será uma conjugação de teoria, casos e discussão em sala. Será utilizada uma visão prática dos tópicos, com muitos exemplos e material de aplicação prática.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

#### 4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):

*The course will be a mix of theory, cases and discussions. A hands-on approach to the subject will be used with many examples and material from the field.*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- *Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- *Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- *Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

#### 4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Considerando o objetivo do curso, os métodos mais adequados de ensino são:*

- *Aprendizagem por partilha de exemplos (demonstração)*
- *Aprendizagem por execução ( praticar e aplicar)*
- *Aprendizagem pelo ensino (mostrar)*

*As metodologias adotadas pretendem estimular a capacidade do aluno em passar da teoria à prática, através da captura de conceitos, ferramentas e metodologias expostas no curso. Por esta via contribuem para o processo de aprendizagem individual e de grupo e de desenvolvimento de análise crítica.*

#### 4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:

*Taking into consideration the fundamental purpose of this course, the learning method most suitable to this course is*

- the method learning-by-examples (demonstration)*
- learning-by-doing (practice by doing)*
- learning-by-teaching [teach other(s)]*

*The teaching methodologies adopted are intended to stimulate the students' ability to go from theory to practice, through the apprehension of concepts, tools and methodologies which are explained in the course. Thus, they contribute to the process of individual and group learning and develop critical analysis.*

#### 4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

- Alice M. Tybout (2019) Kellogg on Branding in a Hyper-Connected World, "Brand Positioning: The Foundation for Building a Strong Brand" cap. 1, Wiley*
- Sunil Gupta (2019) "Segmentation and Targeting" Core curriculum Reading Harvard Business School, case 8219*
- Sunil Gupta (2014) "Customer Management" Core Curriculum Reading case 8162, Harvard Business Publishing*
- Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2016), Marketing Management, Global 15th ed., caps 13,15 Essex , England: Pearson Education*
- Byron Sharp (2010), How Brands Grow, Caps 2,7 Oxford University Press*
- Christopher Lovelock, Jochen Wirtz (2016), Services Marketing, People Technology and Strategy, 8th Edition, Caps. 1,2 World Scientific Publishing Co. Inc*
- Frances Frei (2008), The Four Things a Service Business should get right, Harvard Business Review, April*
- John Rossiter, Larry Percy, Lars Bergkvist (2018) Marketing Communications, Objectives ,Strategy and Tactics Sage Publishing, Caps 1,6,8*

### Mapa IV - Marketing inteligente orientado para dados

#### 4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

*Marketing inteligente orientado para dados*

#### 4.4.1.1. Title of curricular unit:

*Smart Data Driven Marketing*

#### 4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:

*G*

#### 4.4.1.3. Duração:

*Trimestral*

#### 4.4.1.4. Horas de trabalho:

*42*

#### 4.4.1.5. Horas de contacto:

*9*

**4.4.1.6. ECTS:**  
1,5

**4.4.1.7. Observações:**  
*Opcional*

**4.4.1.7. Observations:**  
*Optional*

**4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**  
*IRENE CONSIGLIO / 9h*

**4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**  
*<sem resposta>*

**4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):**

*Neste módulo, os participantes adquirem as competências necessárias para tomar decisões de marketing inteligentes e de impacto, informadas pelos dados correctos. Os dados de marketing estão a tornar-se omnipresentes, e as grandes empresas internacionais estão cada vez mais a investir na análise de dados; contudo, a ironia de ter demasiados dados é que muitas vezes é difícil distinguir os conhecimentos da confusão, e os gestores acabam por ter demasiados dados e demasiada pouca informação.*

*Felizmente, existem ingredientes comuns de boa análise de dados e decisões de marketing que podem aumentar a confiança na tomada de decisões. Os participantes adquirirão a mentalidade e a abordagem analítica certas para transformar os dados em insight; aprenderão a encontrar as fontes/tipos de dados certos para informar a tomada de decisões de marketing, e como interpretar estes dados para tomar decisões de marketing eficazes.*

**4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):**

*In this module, participants acquire the skills to make smart and impactful marketing decisions informed by the right data. Marketing data are becoming ubiquitous, and big international companies are increasingly investing in data analytics; however, the irony of having too much data is that it is often hard to distinguish the insights from the clutter, and managers end up with too much data and too little information.*

*Thankfully, there are common ingredients of good data analysis and marketing decisions that can enhance decision-making confidence. Participants will acquire the right mindset and analytic approach to transform data into insight; they will learn how to find the right data sources/types to inform marketing decision-making, and how to interpret these data to make effective marketing decisions.*

**4.4.5. Conteúdos programáticos:**

**SESSÃO1 DADOS BONS DADOS MAUS**  
*2hteoria+2hworkshop, discussão em aula*

*Teoria 1 Fazer as perguntas certas  
Definição do problema de marketing  
Pensar grande vs.pensar pequeno  
Perspectivas em mudança*

*Teoria 2 Encontrar dados corretos e ignorar dados inúteis  
Correspondência dos problemas de marketing com dados  
Causalidade vs.observação  
Encontrar os dados certos/Ignorar maus dados*

*Workshop1 Aplicação da teoria 1 e 2  
Mini-cases, exercícios e discussão na aula  
Boas perguntas & más perguntas  
Bons e maus dados*

**SESSÃO 2 BOAS E MÁ S DECISÕES**  
*2h teoria+2h workshop/discussão em aula*

*Parte teórica3 Análise inteligente de dados  
Desenvolver o pensamento crítico  
Identificação de Pressupostos/Confounds  
Estabelecer a análise correcta  
Trabalhos de experimentação*

*Teoria 4 Decisões inteligentes  
Percepções accionáveis*

*Derivação de conhecimentos a partir de dados*

*Workshop2 Aplicação da teoria parte 3/4  
Mini-cases, exercícios, discussão em sala de aula  
Boa e má análise  
Boas e más decisões*

#### **4.4.5. Syllabus:**

**SESSION 1: GOOD DATA, BAD DATA**

*2h theory + 2h workshop & class discussion*

*Theory part 1 – Asking the right questions*

*Marketing problem definition  
Thinking big vs. thinking small  
Changing perspectives*

*Theory part 2 – Finding right data & ignoring useless data*

*Matching marketing problems with their data  
Causality vs. observation  
Finding the right data  
Ignoring bad data*

*Workshop 1: Application of theory part 1 and 2*

*In-class mini-cases, exercises, and class discussion  
Good questions & bad questions  
Good & bad data*

**SESSION 2: GOOD & BAD DECISIONS**

*2h theory + 2h workshop & class discussion*

*Theory part 3 – Smart data analysis*

*Developing critical thinking  
Identifying Assumptions/Confounds  
Establishing the right analysis  
Experimentation works*

*Theory part 4 – Smart decisions*

*Actionable insights  
Deriving insights from data*

*Workshop 2: Application of theory part 3 & 4*

*In-class mini-cases, exercises, & class discussion  
Good & bad analysis  
Good & bad decisions*

#### **4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*Na sessão 1, os participantes aprenderão que a disponibilidade de dados é uma condição necessária mas não suficiente para a tomada de decisões de marketing mais inteligentes. Esta sessão abrange os primeiros passos para decisões mais inteligentes, começando pela formulação de um problema de marketing da forma mais útil (Pensar grande vs. Pensar pequeno, Mudar Perspectivas).*

*Na sessão 2, os participantes aprenderão como derivar/interpretar as percepções de marketing com base em dados. Os participantes aprenderão como analisar as percepções de marketing com uma mentalidade crítica, concentrando-se em potenciais armadilhas/preconceitos típicos que podem conduzir a decisões subóptimas. Os participantes aprenderão também a ultrapassar estas armadilhas para conceber melhores esforços de dados (estabelecendo a análise correcta, trabalhos de experimentação), e tomar decisões de marketing mais inteligentes com base em dados (Percepções accionáveis, Derivando percepções a partir de dados).*

#### **4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:**

*In session 1, participants will learn that data availability is a necessary but not sufficient condition for making smarter marketing decisions. This session covers the first steps for smarter decisions, starting with formulating a marketing problem in the most useful, actionable way (Thinking big vs. Thinking small, Changing Perspectives).*

*In session 2, participants will learn about how to derive and/or interpret marketing insights based on data. Specifically, participants will learn how to look at marketing insights with a critical mindset, by focusing on typical potential pitfalls and biases that can lead to suboptimal decisions (Identifying Assumptions/Confounds). Participants also learn how to*

overcome these pitfalls to design better data efforts (Establishing the right analysis, Experimentation works), and make smarter data-based marketing decisions (Actionable insights, Deriving insights from data).

#### **4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

*Através de uma combinação de leituras/aulas/exercícios/discussão em aula, esta UC fornece as últimas ferramentas e pensamento de vanguarda para colocar os participantes na vanguarda da tomada de decisões inteligentes de marketing e realizar todo o potencial dos dados.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- *Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- *Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- *Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

#### **4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):**

*Through a combination of readings, lectures, exercises, and class discussion, this module provides the latest tools, techniques, and cutting-edge thinking to put participants at the forefront of smart marketing decision-making and realize the full potential of marketing data and analytics.*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- *Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- *Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- *Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

#### **4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*As aulas teóricas abrangem ferramentas e técnicas sobre interpretação e decisões mais inteligentes de dados. Os participantes aplicam ferramentas e técnicas imediatamente nos exercícios individuais e de grupo da aula, bem como nas discussões de grupo em que os participantes recebem e dão feedback sobre o trabalho dos seus colegas.*

*O exame final em casa consolida ainda mais esta aprendizagem e torna-a aplicável à realidade empresarial dos participantes individuais. Neste exame, os participantes aplicam as ferramentas e técnicas que aprenderam e exercitaram na aula para resolver um problema real de marketing que enfrentam, identificando a informação de que necessitam para a resolver e propondo uma solução fiável baseada em dados.*

#### **4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:**

*Class lectures cover tools and techniques on smarter data interpretation and decisions. Participants apply tools and techniques immediately in class individual and group exercises, as well as group discussions in which participants receive and provide feedback on their peers' work.*

*The final take-home exam further consolidates this learning and makes it applicable to individual participants' own business reality. In this exam, participants apply the tools and techniques they have learned and exercised in class to solve a real marketing problem they are facing, by identifying the information they need to solve it and proposing a reliable data-based solution.*

#### **4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:**

*Reading materials and exercises are exclusive to this course and prepared by the course instructor. these materials will be distributed in class.*

*Optional readings will be available on moodle and are adapted to each class and cohort. These might include:*

- *Boll, Jack B., Katherine L. Milkman, and John W. Payne (2015). Outsmart Your Own Biases. Harvard Business Review.*
- *Davenport, Thomas H. (2006). Competing on Analytics. Harvard Business Review.*
- *Levitt Steven D. and Stephen J. Dubner (2014). Think Like a Freak: How to Think Smarter about Almost Everything. London, England: Allen Lane.*
- *MacGarvie, Megan and Kristina McElheran (2018). Data Analytics: From Bias to Better Decisions. Harvard Business Review.*
- *Thomke, Stephan H. (2020). Experimentation Works: The Surprising Power of Business Experiments. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.*

## Mapa IV - Estratégia Corporativa

### 4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

*Estratégia Corporativa*

### 4.4.1.1. Title of curricular unit:

*Corporate Strategy*

### 4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:

G

### 4.4.1.3. Duração:

*Trimestral*

### 4.4.1.4. Horas de trabalho:

42

### 4.4.1.5. Horas de contacto:

9

### 4.4.1.6. ECTS:

1,5

### 4.4.1.7. Observações:

*Opcional*

### 4.4.1.7. Observations:

*Optional*

### 4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):

*YOUTH A KELLY CUYPERS / 9h*

### 4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:

*<sem resposta>*

### 4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

*Iremos concentrar-nos na estratégia empresarial - nas decisões estratégicas que as empresas tomam para determinar o âmbito dos negócios e mercados em que irão operar (de produtos e geográficos) e como irão organizá-los. Em alternativa, discutiremos os limites da empresa. Analisar como as empresas podem empenhar-se em gerar valor, horizontal ou vertical. Além disso discutiremos como as empresas podem obter os recursos necessários para crescer, quer nos seus mercados e negócios existentes, quer para entrar em novos mercados. A escolha do caminho certo para a obtenção de recursos é essencial para o desempenho da empresa e vantagem competitiva. Discutiremos 3 opções para obter recursos: construir (desenvolvimento interno), contrair empréstimos (licenciamento, alianças, joint ventures) e comprar (fusões e aquisições). Ao obter os recursos certos através do modo certo as empresas podem crescer ou fortalecer a sua posição competitiva no seu domínio actual ou expandir-se para um novo domínio.*

### 4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

*We will focus on corporate strategy, i.e. the strategic decisions firms make to determine the scope of businesses and markets they will operate in (in terms of product markets and geographic markets), and how they will organize them. Or alternatively put, we will discuss the boundaries of the firm. We will analyze how firms can engage in value creating diversification, horizontally or vertically. In addition, we will discuss how firms can obtain the necessary resources to grow either in their existing markets and businesses or to enter new ones. Choosing the right path to obtaining resources is essential for firm performance and competitive advantage. We will discuss three options to obtain resources: build (internal development), borrow (licensing, alliances, joint ventures) and buy (mergers and acquisitions). By obtaining the right resources through the right mode, firms can grow or strengthen their competitive position in their current domain or expand into a new one.*

### 4.4.5. Conteúdos programáticos:

*Sessão 1: Diferentes estratégias empresariais*

*Nesta sessão discutiremos os fundamentos para diferentes tipos e níveis de diversificação, concentrando-nos particularmente no seu potencial de criação de valor. Examinaremos como as empresas podem alcançar sinergias de custos e receitas ao diversificar, e assim criar valor. Cobriremos também os riscos associados à diversificação.*

*Sessão 2: Como entrar em novos mercados de produtos/geográficos*

*Nesta sessão vamos concentrar-nos em como as empresas podem expandir-se e obter os recursos necessários para o*

fazer. Discutiremos o desenvolvimento interno, licenciamento, alianças, joint-ventures, fusões e aquisições. Centraremos-nos num quadro que nos ajudará a compreender qual destas opções é a mais adequada em diferentes condições para assegurar a criação de valor. Centraremos-nos em alguns dos desafios particulares associados a alianças, joint-ventures e aquisições.

#### 4.4.5. Syllabus:

*Session 1: Different corporate strategies*

*In this session we will discuss the rationale for different types and levels of diversification, particularly focusing on their value creating potential. We will examine how firms can achieve cost and revenues synergies when diversifying, and thereby create value. We will also cover the risks associated with diversification.*

*Session 2: How to enter new product/geographic markets*

*In this session we will focus on how firms can expand and get the resources needed to do so. We will discuss internal development, licensing, alliances, joint-ventures, and mergers and acquisitions. We will focus on a framework that will help us understand which of these options is most suitable under different conditions to ensure value creation. We will focus on some of the particular challenges associated with alliances, joint-ventures and acquisitions.*

#### 4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*O objectivo deste módulo é dar aos estudantes as ferramentas necessárias para avaliar diferentes estratégias a nível corporativo e compreender como podem criar valor para as empresas. O programa de estudos reflecte este objectivo, ao delinear a repartição dos diferentes aspectos da estratégia empresarial que iremos cobrir (desde a identificação dos diferentes tipos de estratégia empresarial e do seu potencial de criação de valor até à forma como as empresas podem realmente expandir-se para novos mercados).*

#### 4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

*The objective of this module is to give students the tools needed to assess different corporate level strategies and understand how they can create value for firms. The syllabus reflects this objective, by outlining the breakdown of the different aspects of corporate strategy we will cover (from identification of different types of corporate strategy and their value creating potential to how firms can actually expand into new markets).*

#### 4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*Este módulo utiliza uma combinação de aulas, discussões de casos e uma tarefa final.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- *Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- *Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- *Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

#### 4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):

*This module uses a combination of lectures, case discussions and a final assignment.*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- *Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- *Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- *Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

#### 4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*As conferências têm três objectivos principais:*

- *Oferecer uma visão abrangente dos diferentes tópicos discutidos*
- *Explicar os conceitos, modelos e quadros relevantes*
- *Dar aos participantes o kit de ferramentas necessário para analisar situações do mundo real*

*As discussões dos casos têm três objectivos principais:*

- *Proporcionar aos participantes a oportunidade de aplicar os diferentes conceitos, modelos e enquadramentos a situações do mundo real*
- *Proporcionar aos participantes a oportunidade de obter uma melhor compreensão de como os diferentes conceitos e ferramentas se encaixam*
- *Permitir aos participantes interagir uns com os outros e partilhar conhecimentos e experiências*

*A tarefa final tem três objectivos principais:*

- *Assegurar que os participantes compreendam plenamente os conceitos e quadros-chave apresentados na aula*
- *Assegurar que os participantes possam identificar correctamente as acções e escolhas estratégicas como estratégia empresarial*

- Dar aos participantes a oportunidade de mostrar a sua compreensão dos conceitos, quadros e ideias-chave discutidos no curso e aplicá-los a situações do mundo real relativas à estratégia empresarial

#### 4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:

*The lectures have three main objectives:*

- Offer a comprehensive view of the different topics discussed
- Explain the relevant concepts, models and frameworks
- Give participants the toolkit needed to analyze real-world situations

*The case discussions have three main objectives:*

- Provide participants the opportunity to apply the different concepts, models and frameworks to real-world situations
- Provide participants the opportunity to gain a better understanding of how the different concepts and tools fit together
- Allow participants to interact with one another and share knowledge and experiences

*The final assignment has three main objectives:*

- Ensure that participants fully grasp the key concepts and frameworks presented in class
- Ensure that participants can correctly identify strategic actions and choices as corporate strategy
- Give participants the opportunity to show their understanding of the key concepts, frameworks and ideas discussed in the course and apply them to real-world situations pertaining to corporate strategy

#### 4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

*Readings:*

*Class lecture notes*

*Capron, Laurence, and Will Mitchell. Build, borrow, or buy: Solving the growth dilemma. Harvard Business Press, 2012. (Selected Chapters, optional)*

*Case studies to prepare for class:*

- Amazon.com, Inc case
- Disney's acquisition of Pixar.

### Mapa IV - Gestão de Marca

#### 4.4.1.1. Designação da unidade curricular:

*Gestão de Marca*

#### 4.4.1.1. Title of curricular unit:

*Brand Management*

#### 4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:

*G*

#### 4.4.1.3. Duração:

*Trimestral*

#### 4.4.1.4. Horas de trabalho:

*42*

#### 4.4.1.5. Horas de contacto:

*9*

#### 4.4.1.6. ECTS:

*1,5*

#### 4.4.1.7. Observações:

*Opcional*

#### 4.4.1.7. Observations:

*Optional*

#### 4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):

*CATHERINE THÉRÈSE LAURENCE JOUVEN DA SILVEIRA / 9h*

#### 4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:

<sem resposta>

#### 4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

##### A. Conhecimentos

- Conhecer, saber gerir e articular os principais conceitos de gestão de marca
- Saber integrar estes conceitos no contexto da estratégia da empresa
- Perceber os riscos e as oportunidades de gerir uma marca no atual contexto de mercado

##### B. Conteúdos

- Medir a notoriedade de marca
- Medir a Imagem de marca
- Definir a identidade de marca
- Definir o brand positioning
- Arquitetura de marca
- Rebranding
- Extensões de marca

##### C. Competências

- Ser capaz de desenvolver um plano de gestão de uma marca
- Saber trabalhar em equipa
- Desenvolver competências de comunicação

#### 4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

##### A. Knowledge

- Know, manage and articulate the main concepts of brand management
- Know how to integrate these concepts in the context of the company strategy
- Understand the risks and opportunities of managing a brand in the current market context

##### B. Contents

- Measuring brand awareness
- Measuring Brand Image
- Define brand identity
- Define brand positioning
- Brand Architecture
- Rebranding
- Brand extensions

##### C. Skills

- be able to develop a brand management plan
- Know how to work in a team
- Developing communication skills

#### 4.4.5. Conteúdos programáticos:

##### CONTEXTO E DEFINIÇÕES

1. Gerir ou lançar uma marca. Overview
2. Foco nas marcas ou foco nos clientes?

##### PRINCIPAIS CONCEITOS DE BRAND MANAGEMENT

1. Articulação dos conceitos
2. Equity: Valor financeiro e Customer-Based Brand Equity
3. Notoriedade
4. Imagem
5. Identidade de marca
6. Posicionamento
7. Brand Strategy: Estratégia de marketing e estratégia de comunicação

#### 4.4.5. Syllabus:

##### CONTEXT AND DEFINITIONS

1. Managing or launching a brand. Overview
2. Focus on brands or focus on customers?

##### MAIN BRAND MANAGEMENT CONCEPTS

1. Articulation of concepts
2. Equity: Financial Value and Customer-Based Brand Equity
3. Notoriety
4. Image
5. Brand identity

## 6. Positioning

## 7. Brand Strategy: Marketing Strategy and Communication Strategy

### 4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*O módulo convida os participantes a descobrir e debater os principais conceitos de gestão de marca.*

*É dividido em duas partes:*

*Na primeira parte, os participantes analisam os conceitos e a sua articulação a partir dos slides apresentados pelo instrutor.*

*Na segunda parte, os participantes aplicam os conceitos no contexto de marcas reais e aprendem assim a usar os conceitos para além do Curso.*

*As leituras listadas proporcionem o aprofundamento dos principais tópicos abordados.*

### 4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

*The module invites participants to discover and discuss the main concepts of brand management.*

*It is divided into two parts:*

*In the first part, participants analyse the concepts and their articulation from the slides presented by the teacher.*

*In the second part, participants apply the concepts in the context of real brands and thus learn how to use the concepts beyond the course.*

*The readings listed provide further insight into the main topics covered.*

### 4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*O módulo é dividido em duas partes:*

*Parte1: Apresentação dos principais conceitos de Brand Management e debate*

*Parte 2: WORKSHOP/ Aplicação dos conceitos no contexto de marcas reais.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

*• Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*

*• Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*

*• Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

### 4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):

*The module is divided into two parts:*

*Part 1: Presentation of the main concepts of Brand Management and discussion*

*Part 2: WORKSHOP/ Application of the concepts in the context of real brands.*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

*• Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*

*• Group work with a weighting of 35% of the total grade value*

*• Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

### 4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*O principal objetivo deste modulo é de preparar os participantes para gerir uma marca em qualquer condição de mercado.*

*Assim, os métodos de ensino propõem estimular a capacidade dos participantes a enfrentar desafios na gestão das marcas e oferecer todos as ferramentas necessárias para estruturar as suas análises e as suas estratégias.*

*Como? 1) utilizando os conceitos, modelos e metodologias ensinados na aula, 2) utilizando o feedback do instrutor e dos colegas do grupo de trabalho e do curso.*

### 4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:

*The main objective of this module is to prepare the participants to manage a brand in any market condition.*

*Thus, the teaching methods propose to stimulate the participants' capacity to face challenges in brand management and to offer all the necessary tools to structure their analyses and strategies.*

*How? 1) by using the concepts, models and methodologies taught in class, 2) by using the feedback from the instructor and from colleagues in the working group and course.*

### 4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:

*ACERCA DE BRAND EQUITY:*

*• INTERBRAND / RANKING BEST GLOBAL BRANDS 2019*

*• WHAT ARE BRANDS FOR? BRANDS ARE THE MOST VALUABLE ASSETS MANY COMPANIES POSSESS. BUT NO ONE AGREES ON HOW MUCH THEY ARE WORTH OR WHY, THE ECONOMIST*

**ACERCA DE BRAND IDENTITY:**

• KAPFERER, JEAN-NOËL, *THE NEW STRATEGIC BRAND MANAGEMENT, 5TH EDITION, 2012, KOGAN PAGE / CHAPTER 07*

**ACERCA DE BRAND POSITIONING:**

• KELLER, KEVIN LANE & APERIA, TONY & GEORGE, *STRATEGIC BRAND MANAGEMENT, A EUROPEAN PERSPECTIVE, 2ND EDITION, 2012, PRENTICE HALL /CHAPTER*

**Mapa IV - Cenários para o Futuro**

**4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

*Cenários para o Futuro*

**4.4.1.1. Title of curricular unit:**

*Future Scenarios*

**4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:**

*G*

**4.4.1.3. Duração:**

*Trimestral*

**4.4.1.4. Horas de trabalho:**

*42*

**4.4.1.5. Horas de contacto:**

*9*

**4.4.1.6. ECTS:**

*1,5*

**4.4.1.7. Observações:**

*Opcional*

**4.4.1.7. Observations:**

*Optional*

**4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

*Antonio Manuel Alvarenga Rodrigues / 9h*

**4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:**

*<sem resposta>*

**4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):**

*O módulo proporciona uma experiência imersiva de construção de Cenários com base num processo muito prático que permite sistematizar, de uma forma participada e informada (evidence-based), o pensamento individual e organizacional sobre o futuro e a sua relação íntima com os processos de decisão estratégica e inovação. Através da análise de incertezas chave e da co-construção de cenários estratégicos, os alunos serão convidados a recorrer às componentes analíticas e intuitivas, estimulando-se um olhar atento sobre o presente que se estende a possíveis alterações das variáveis que podem influenciar o futuro.*

*Com uma forte componente prática, baseada na experimentação hands-on do Método dos Cenários, pretende-se, neste módulo:*

- *Promover uma visão de longo prazo, desenvolvendo resiliência e melhorando a tomada de decisões;*
- *Identificar desafios e forças de mudança que o mundo irá enfrentar a médio-longo prazo, refletindo sobre as implicações desses desafios e forças de mudança no presente;*

**4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):**

*The module provides an immersive experience of Scenarios construction based on a very practical process that allows to systematise, in a participatory and informed (evidence-based) way, individual and organisational thinking about the*

*future and its intimate relationship with strategic decision-making and innovation processes. Through the analysis of key uncertainties and the co-construction of strategic scenarios, students will be invited to use the analytical and intuitive components, stimulating a close look at the present that extends to possible changes in the variables that may influence the future.*

*With a strong practical component, based on hands-on experimentation with the Scenarios Method, this module is intended:*

- Promote a long-term vision, developing resilience and improving decision making;*
- Identify challenges and forces for change that the world will face in the medium to long term, reflecting on the implications of these challenges and forces for change in the present;*

#### **4.4.5. Conteúdos programáticos:**

- 1. Porquê explorar o futuro? Conceitos chave e métodos de Foresight e Planeamento por Cenários*
- 2. Scanning do contexto estratégico: à procura de forças de mudança*
  - *Fontes de scanning e Forças de Mudança*
  - *Tendências e megatendências*
  - *Sinais fracos e Wild Cards*
  - *Incertezas cruciais*
- 3. Simulação de futuros possíveis: construção e exploração de cenários contrastados e desafiantes, em contexto de incerteza*
- 4. Dos Cenários à Estratégia. Da antecipação à ação*

#### **4.4.5. Syllabus:**

- 1. Why explore the future? Key concepts and methods of Foresight and Scenario Planning*
- 2. Scanning the strategic context: seeking forces for change*
  - *Scanning Sources and Forces of Change*
  - *Trends and megatrends*
  - *Weak signals and Wild Cards*
  - *Crucial uncertainties*
- 3. Simulation of possible futures: construction and exploration of contrasting and challenging scenarios in a context of uncertainty*
- 4. From Scenarios to Strategy. From Anticipation to Action*

#### **4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*Os conteúdos estão organizados de forma integrada e progressiva. O ponto 1 ("Porquê explorar o futuro? Conceitos chave e métodos de Foresight e Planeamento por Cenários") contribui para criar uma literacia comum e uma base de conhecimento sobre o método dos Cenários, promovendo uma visão de longo prazo. O ponto 2 ("Scanning do contexto estratégico: à procura de forças de mudança") fornece de forma muito prática o know-how para identificar e refletir sobre os desafios e as forças de mudança que o mundo irá enfrentar a médio-longo prazo, incluindo as suas implicações. Através da co-construção de cenários estratégicos (ponto 3: "Simulação de futuros possíveis: construção e exploração de cenários contrastados e desafiantes, em contexto de incerteza") e da sua ligação à estratégia (ponto 4: "Dos Cenários à Estratégia. Da antecipação à ação"), pretende-se que os alunos compreendam como desenvolver cenários e como se articula a antecipação (Cenários) e a ação (Estratégia).*

#### **4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:**

*The contents are organised in an integrated and progressive way. Point 1 ("Why explore the future? Key Concepts and Methods of Foresight and Scenario Planning") contributes to creating a common literacy and knowledge base on the Scenario method, promoting a long-term vision. Point 2 ("Scanning the Strategic Context: Seeking Forces for Change") provides in a very practical way the know-how to identify and reflect on the challenges and forces for change that the world will face in the medium to long term, including their implications. Through the co-construction of strategic scenarios (point 3: "Simulation of possible futures: building and exploring contrasting and challenging scenarios, in a context of uncertainty") and their link to strategy (point 4: "From Scenarios to Strategy. From Anticipation to Action"), students are expected to understand how to develop scenarios and how to articulate anticipation (Scenarios) and action (Strategy).*

#### **4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

*Esta unidade curricular baseia-se numa aprendizagem ativa, onde se aprende fazendo. Outros métodos, porém, serão utilizados: métodos expositivos, demonstrativos, etc.*

*A avaliação desta UC é feita em conjunto com o bloco de unidades curriculares da mesma área de conhecimento. Esta avaliação tem 3 momentos, que em conjunto, definem a nota final da unidade curricular:*

- *Exame individual com ponderação de 50% do valor da nota total*
- *Trabalho em grupo com ponderação de 35% do valor da nota total*
- *Exercício Ação-reflexão individual, realizado no final da UC, com a ponderação de 15% do valor da nota total. O conjunto de exercícios de ação-reflexão individual é uma atividade de journaling, que constituirá, no final, um portfólio de aprendizagem capaz de sintetizar as contribuições do Mestrado Executivo para aquele aluno.*

#### **4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):**

*This course is based on active learning, where you learn by doing. Other methods, however, will be used: expositive, demonstrative methods, etc.*

*The assessment of this curricular unit is done together with the block of curricular units of the same area of knowledge. This assessment has 3 moments, which together define the final grade of the curricular unit:*

- *Individual exam with a weighting of 50% of the total mark*
- *Group work with a weighting of 35% of the total grade value*
- *Individual reflection-action exercise carried out at the end of the curricular unit, with a weighting of 15% of the total grade value. The set of individual action-reflection exercises is a journaling activity, which will constitute, at the end, a learning portfolio capable of synthesising the contributions of the Executive Master for that student.*

#### **4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*Tendo em conta os objetivos deste módulo, escolheu-se uma abordagem hands-on (aprendizagem ativa) em que os alunos simulam um processo de construção de cenários, identificando as forças de mudança e as incertezas cruciais para a construção de cenários relevantes e as suas implicações para o foco em análise. Em conjunto com métodos expositivos e demonstrativos, esta metodologia permite estimular a capacidade dos estudantes de passarem da teoria à prática, através da apreensão de conceitos, ferramentas e metodologias abordadas durante o módulo, promovendo uma visão de longo prazo e experimentando o processo de articulação entre antecipação (Cenários) e ação (Estratégia e tomada de decisão).*

#### **4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:**

*Taking into account the objectives of this module, a hands-on approach (active learning) has been chosen in which students simulate a scenario-building process, identifying the forces of change and the uncertainties crucial to building relevant scenarios and their implications for the focus of analysis. Together with expository and demonstrative methods, this methodology enables students to move from theory to practice, by grasping concepts, tools and methodologies addressed during the module, promoting a long-term view and experiencing the process of articulation between anticipation (Scenarios) and action (Strategy and Decision Making).*

#### **4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:**

*Principal*

- *Alvarenga, A.; Monteiro de Barros, M.; et al. (2019) Da Análise Prospetiva à Construção da Estratégia in MBA para gestores e engenheiros, Machado, C. and Paulo Davim, J. (coord.) Edições Sílabo, 1.ª Edição – Lisboa, ISBN: 978-989-561-007-5, pp. 25-70*
- *Van Der Heijden, K. (2005) Scenarios - The Art of Strategic Conversation. 2nd Edition. John Wiley and Sons, London.*

### **Mapa IV - Trabalho Empresarial**

#### **4.4.1.1. Designação da unidade curricular:**

*Trabalho Empresarial*

#### **4.4.1.1. Title of curricular unit:**

*Work Project*

#### **4.4.1.2. Sigla da área científica em que se insere:**

*G*

#### **4.4.1.3. Duração:**

*Semestral*

#### **4.4.1.4. Horas de trabalho:**

*840*

#### **4.4.1.5. Horas de contacto:**

*25*

#### **4.4.1.6. ECTS:**

*30*

#### **4.4.1.7. Observações:**

*<sem resposta>*

#### **4.4.1.7. Observations:**

*<no answer>*

#### **4.4.2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular (preencher o nome completo):**

*LUÍS MIGUEL TAVARES DE ALMEIDA COSTA / 25h*

#### 4.4.3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na unidade curricular:

<sem resposta>

#### 4.4.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

*O trabalho empresarial tem por objetivo proporcionar uma reflexão sobre um problema empresarial real, utilizando para o efeito o conjunto de background teórico e analítico disponibilizado no mestrado. Desta forma os objetivos de aprendizagem são:*

- 1. Desenvolvimento da capacidade de pensamento crítico e a capacidade de prosseguir um trabalho individual e autónomo.*
- 3. Obtenção de sólidos antecedentes teóricos e analíticos na área específica do Programa de Mestrado Executivo e a capacidade de aplicar estes conhecimentos na abordagem de novas questões e na resolução de problemas práticos.*
- 4. A utilização de ferramentas práticas e tecnológicas avançadas na solução de problemas em ambientes complexos e sob informação incompleta.*
- 5. A capacidade de tomar decisões, com uma boa consciência das restrições éticas e sociais e das consequências previsíveis.*

#### 4.4.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

*The aim of the work project is to provide a reflection on a real business problem, using the set of theoretical and analytical background available in the Master's degree. In this way the learning objectives are:*

- 1. The development of critical thinking skills and the ability to pursue individual and autonomous work.*
- 3. The achievement of solid theoretical and analytical background in the specific area of the Executive Masters Program and the capacity to apply this knowledge to approach new issues and to solve practical problems.*
- 4. The use of advanced practical and technologies tools in the solution of problems in complex environments and under incomplete information.*
- 5. The ability to take decisions, with sound awareness of the ethical and social constraints and expectable consequences.*

#### 4.4.5. Conteúdos programáticos:

*No Trabalho Empresarial, o estudante tem de realizar uma análise independente dos problemas económicos ou empresariais de forma a desenvolver:*

- 1. Uma perspetiva crítica dos conhecimentos existentes no campo específico do Programa de Mestrado Executivo.*
- 2. Demonstrar uma capacidade de análise através da capacidade de fazer perguntas relevantes e perspicazes.*
- 3. Avaliar fontes de informação relevantes e utilizar ferramentas metodológicas para avaliação, análise e resolução de problemas.*
- 4. Trabalhar independentemente na exploração de literatura especializada, fazendo perguntas relevantes, utilizando ferramentas analíticas e técnicas metodológicas, demonstrando capacidade de iniciativa, auto-disciplina e capacidade de gestão do tempo.*
- 5. Apresentar informação e ideias de uma forma instrutiva. Neste sentido, e para além do domínio de competências teóricas, analíticas e metodológicas, o Trabalho Empresarial contribui de uma forma importante para alcançar uma série de competências transferíveis.*

#### 4.4.5. Syllabus:

*In the Work Project, the student has to conduct independent analysis of economic or business problems in a way to development:*

- 1. A critical perspective on existing knowledge in the specific field of the Executive Masters Program.*
- 2. Demonstrate an analytical skills through the ability to ask relevant and insightful questions.*
- 3. Evaluating relevant sources of information and using methodological tools to evaluation, analysis and problem-solving.*
- 4. Work independently in the exploration of specialized literature, asking relevant questions, using analytical tools and methodological techniques, demonstrating initiative, self-discipline and time management skills.*
- 5. Presenting information and ideas in an instructive. In this sense, and besides the command of theoretical, analytical and methodological skills, the Work Project contributes in an important way to achieving a series of transferable skills.*

#### 4.4.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

*Este trabalho empresarial, para além do domínio de competências teóricas, analíticas e metodológicas, contribui de uma forma importante para alcançar uma série de competências transferíveis.*

#### 4.4.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

*This work project, besides the command of theoretical, analytical and methodological skills, the Work Project contributes in an important way to achieving a series of transferable skills.*

#### 4.4.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*O Trabalho Empresarial tem uma avaliação final que tem em conta quer o trabalho escrito, quer a apresentação a um júri composto pelo orientador, pelo mentor executivo e quando se aplica por um representante da empresa sobre a qual incide o trabalho.*

#### 4.4.7. Teaching methodologies (including students' assessment):

*The Work Project has a final assessment that takes into account both the written work and the presentation to a jury composed of the mentor, the executive mentor and, when it is applied, by a representative of the company on which the work is focused.*

#### **4.4.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*O trabalho empresarial é individual e conduzido pelo estudante, no seu próprio ritmo. A Nova SBE estabelece um cronograma com um conjunto de etapas de acompanhamento e entregas para garantir que o estudante se mantém focado na realização deste projeto. Estas etapas ajudam a orientar o estudante e garantir que o mesmo consegue realizar o projeto nos timings desejados, o estudante desenvolve assim todo o processo de tomada de decisão sobre o tema e ritmo.*

*A existência de uma dupla de orientadores contribui para o fortalecimento, por um lado, do background académico e simultaneamente o pensamento crítico capaz de traduzir os referenciais teóricos na sua aplicação ao contexto real, ou seja, desenvolver um pensamento crítico que apoie o processo de incorporação de novas ideias e formas de resolver a problemática empresarial.*

#### **4.4.8. Evidence of the coherence between the teaching methodologies and the intended learning outcomes:**

*The work project is individual and conducted by the student, at his own pace. Nova SBE establishes a schedule with follow-up steps and deliveries to ensure that the student remains focused on the realisation of this project. These stages help to guide the student and ensure that they can carry out the project in the desired timings, the student thus develops the whole decision-making process on the subject and pace.*

*The existence of a pair of mentors contributes to strengthening, on one hand, the academic background and, at the same time, the critical thinking capable of translating the theoretical references into their application to the real context, which means developing critical thinking that supports the process of incorporating new ideas and ways of solving the business problem.*

#### **4.4.9. Bibliografia de consulta/existência obrigatória:**

*Todo o conjunto de referências bibliográficas será construído pelo próprio estudante no âmbito do seu trabalho empresarial, com o apoio e orientação dos respetivos orientadores.*

*The entire set of bibliographical references will be built by the student himself as part of his work project, with the support and guidance of the respective mentors.*

## **4.5. Metodologias de ensino e aprendizagem**

---

#### **4.5.1. Adequação das metodologias de ensino e aprendizagem aos objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências) definidos para o ciclo de estudos:**

*O programa combina aulas, discussão de casos, trabalhos de grupo, apresentações efetuadas pelos alunos e um projeto final.*

*As aulas visam permitir aos alunos:*

- » *Desenvolver as suas competências analíticas*
- » *Entender o contexto competitivo da empresa*
- » *Compreender como as decisões estratégicas e de marketing influenciam o potencial de criação de valor das empresa*
- » *Compreender os principais conceitos, modelos e instrumentos de análise em estratégia e em marketing*
- » *Familiarizar-se com os instrumentos de análise*
- » *Desenvolver uma perspetiva integrada sobre como conduzir uma análise estratégica ou de marketing*

*As discussões de casos, os trabalhos de grupo e o projeto final visam permitir aos alunos:*

- » *Desenvolver competências de trabalho em equipa e comunicação*
- » *Desenvolver a capacidade de aplicar diferentes conceitos e modelos à análise de situações reais*
- » *Desenvolver competências de análise estratégica e de marketing*
- » *Partilhar experiências e pontos de vista*

#### **4.5.1. Evidence of the teaching and learning methodologies coherence with the intended learning outcomes of the study programme:**

*The programme combines classes, case discussions, group work, presentations made by students and a final project.*

*The classes aim to enable the students:*

- » *Developing their analytical skills*
- » *Understanding the company's competitive environment*
- » *Understanding how strategic and marketing decisions influence a company's value creation potential*
- » *Understanding the main concepts, models and analytical tools in strategy and marketing*
- » *Getting familiar with analysis tools*
- » *Developing an integrated perspective on how to conduct a strategic or marketing analysis*

*The case studies discussions, the teamwork and the final work project aim to enable the students:*

- » *Developing teamwork and communication skills*
- » *Developing the ability to apply different concepts and models to the analysis of real situations*
- » *Developing strategic analysis and marketing skills*
- » *Share experiences and points of view*

**4.5.2. Forma de verificação de que a carga média de trabalho que será necessária aos estudantes corresponde ao estimado em ECTS:**

*Para cálculo dos créditos ECTS das unidades curriculares foi utilizado como indicador a correspondência de 1 ECTS a 28 horas de trabalho do aluno. O esforço do aluno nas várias componentes de atividade de cada unidade curricular será continuamente aferido e quando necessário reajustado de acordo com o Regulamento de Aplicação do Sistema de Créditos Curriculares aos Ciclos de Estudo e Cursos da Nova SBE, bem como através de consulta aos docentes, Conselho Científico e Conselho Pedagógico. Na presente proposta foi analisada a creditação das UC, tendo havido a preocupação de equilibrar o esforço do estudante entre os vários semestres do curso.*

**4.5.2. Means to verify that the required students' average workload corresponds the estimated in ECTS.:**

*To calculate the ECTS credits of the curricular units the relation of 1 ECTS unit to 28 hours of student work was used as an indicator. The effort of the student in the various activity components of each curricular unit will be continuously assessed and when necessary readjusted in accordance with the Regulation for the Application of the Curriculum Credits System to the Study Cycles and Courses of Nova SBE, as well as through consultation with teachers, Scientific Council and Pedagogical Council. In this proposal, the crediting of the curricular units was analysed, being a concern to balance the student's effort between the several semesters of the course.*

**4.5.3. Formas de garantia de que a avaliação da aprendizagem dos estudantes será feita em função dos objetivos de aprendizagem da unidade curricular:**

*Os métodos de avaliação utilizados nas diferentes UCs são diversos, consoante os objetivos de aprendizagem. A metodologia que define e avalia a adequação entre os objetivos genéricos de aprendizagem para o ciclo de estudos, os objetivos e competências da UC e os métodos de ensino utilizados foi apresentada e descrita em 2.3.1 \_ CQAL. Deste modo, o processo de avaliação pode ser ajustado com grande rapidez aos objetivos de aprendizagem da UC e aos objetivos genéricos do ciclo de estudos, enfatizando o desenvolvimento das diferentes competências analíticas, interpessoais, técnicas, quantitativas e humanas, essenciais aos profissionais do futuro, num Mestrado Executivo em Marketing e Estratégia.*

**4.5.3. Means of ensuring that the students assessment methodologies are adequate to the intended learning outcomes:**

*The assessment methods used in the different curricular units are different, according to the learning objectives. The methodology that defines and evaluates the adequacy between the generic learning objectives for the cycle of studies, the objectives and competences of the curricular unit and the teaching methods used was presented and described in 2.3.1 \_ CQAL.*

*Therefore, the evaluation process can be adjusted very quickly to the learning objectives of the curricular unit and to the generic objectives of the study cycle, emphasizing the development of the different analytical, interpersonal, technical, quantitative and human competencies, essential to the professionals of the future, in an Executive Master in Marketing and Strategy.*

**4.5.4. Metodologias de ensino previstas com vista a facilitar a participação dos estudantes em atividades científicas (quando aplicável):**

*Este Mestrado Executivo tem uma orientação predominantemente prática. Tal como referido acima, expõe os alunos aos últimos avanços nas áreas da estratégia e do marketing, preparando-os para lidar com os importantes desafios que as empresas enfrentam. Assim, não se dirige a preparar os alunos para atividades de investigação. No entanto, o projeto final que os alunos têm que efetuar, e que constitui um elemento fundamental do programa, constitui uma oportunidade para os alunos se familiarizarem com metodologias de investigação, quer de natureza qualitativa, quer de natureza quantitativa, em estreita colaboração com os orientadores.*

**4.5.4. Teaching methodologies that promote the participation of students in scientific activities (as applicable):**

*This Executive Master's degree has a predominantly practical orientation. As mentioned above, it exposes students to the latest advances in strategy and marketing, preparing them to deal with the important challenges facing companies. It is thus not intended to prepare students for research activities. However, the final project which students have to carry out, and which is a key element of the programme, provides an opportunity for students to familiarise themselves with research methodologies, both of a qualitative and a quantitative nature, in close collaboration with tutors.*

**4.6. Fundamentação do número total de créditos ECTS do ciclo de estudos**

---

**4.6.1. Fundamentação do número total de créditos ECTS e da duração do ciclo de estudos, com base no determinado nos artigos 8.º ou 9.º (1.º ciclo), 18.º (2.º ciclo), 19.º (mestrado integrado) e 31.º (3.º ciclo) do DL n.º 74/2006, de 24 de março, com a redação do DL n.º 65/2018, de 16 de agosto:**

*De acordo com o Artigo 18.º do Decreto-Lei no 74/2006, na sua redação atual, tratando-se de um programa de estudos de 2º ciclo, que cumpre cumulativamente o disposto nas alíneas i), ii), iii) e iv) da alínea a) do número 2 do referido Artigo 18.º, foi definida uma duração total de 2 semestres e 60 ECTS para a obtenção do grau de Mestre. À unidade curricular dissertação/trabalho projeto é atribuído um total de 30 ECTS.*

**4.6.1. Justification of the total number of ECTS credits and of the duration of the study programme, based on articles 8 or 9 (1st cycle), 18 (2nd cycle), 19 (integrated master) and 31 (3rd cycle) of DL no. 74/2006, republished by DL no. 65/2018, of August 16th:**

*In accordance with Article 18 of Decreto-Lei 74/2006, as currently worded, this is a 2nd cycle programme of studies, which cumulatively complies with paragraphs i), ii), iii) and iv) of paragraph a) of number 2 of the referred Article 18, it has been defined a total duration of 2 semesters and 60 ECTS to obtain the degree of Master. A total of 30 ECTS is assigned to the dissertation/work project unit.*

**4.6.2. Forma como os docentes foram consultados sobre a metodologia de cálculo do número de créditos ECTS das unidades curriculares:**

*O esforço do aluno nas várias componentes de atividade de cada unidade curricular do Mestrado Executivo em Marketing e Estratégia será continuamente aferido e reajustado pelos docentes sob coordenação do Conselho Científico, de forma informada pelos processos de avaliação das disciplinas pelos alunos, e pelo inquérito anual de satisfação. Estes inquéritos periódicos auscultam os estudantes sobre o número de horas que consomem nas várias atividades, servindo de suporte ao ajuste de créditos ECTS. Durante o processo de elaboração das fichas das UC incluídas nesta proposta, os docentes estiveram ativamente envolvidos e foram auscultados sobre o método de cálculo das unidades ECTS, tendo também sido ouvidos os estudantes em Conselho Pedagógico*

**4.6.2. Process used to consult the teaching staff about the methodology for calculating the number of ECTS credits of the curricular units:**

*The student's effort in the various activity components of each Master's degree course in Marketing and Strategy will be continuously assessed and readjusted by the teachers under the coordination of the Scientific Council, in an informed manner by the processes of student's assessment of each subject, and by the annual satisfaction survey. These periodic surveys listen to students on the number of hours they spend in the various activities, serving as support for the adjustment of ECTS credits. During the process of elaboration of the curricular units sheets included in this proposal, the teachers were actively involved and were heard on the method of calculation of the ECTS units, and the students in the Pedagogical Council were also heard.*

## **4.7. Observações**

---

**4.7. Observações:**

*O carácter deste mestrado é de aplicação prática e foi construído com base na análise do mercado de executivos ativos que procuram as pós-graduações que a faculdade oferece atualmente.*

*Estes programas têm um carácter empresarial e a adequação do seu plano de estudos tem em conta este propósito e esta refletida em todas as fases do mestrado, quer no primeiro momento relativo às unidades curriculares, quer na etapa do trabalho empresarial.*

*Dado o carácter profissionalizante dos ME e o foco no desenvolvimento das competências técnicas, o mestrado encontra-se fracionado em múltiplas unidades curriculares de especialidade. Entendendo a importância do desenvolvimento de competências técnicas, mas simultaneamente valorizando uma abordagem mais sistémica e aprofundada, as UCs encontram-se organizadas em áreas de conhecimento. Para evitar o fracionamento do conhecimento e uma sobrecarga excessiva de momentos de avaliação e aferição de conhecimento, definiu-se um modelo de avaliação que valoriza esta consolidação do conhecimento. Assim cada UC terá diferentes tipologias de avaliação que ocorre ao longo da respetiva área de conhecimento. Esta tipologia de avaliação está expressa na FUC de cada UC e é composta genericamente por uma combinação de exame individual, trabalho em grupo e exercício de ação - reflexão seguindo a metodologia de portfolio.*

*Na segunda etapa o trabalho empresarial é desenhado para apoiar a resolução de problemas estratégicos das organizações em que os estudantes trabalham. Entendemos que é fundamental, ter além dos docentes como orientadores, um mentor executivo. Estes mentores serão pilares de proximidade ao contexto empresarial, tendo um papel de provocação e orientação dos projetos numa perspetiva estratégica e de quem tem a vivência do dia a dia e da prática no ambiente dos negócios. Estima-se um envolvimento médio, por mentor, de 4 sessões de 2h ao longo de 1 ano, mas sempre em ajustamento contínuo de acordo com o projeto a desenvolver pelo estudante. A ligação ao mercado empresarial, através dos mentores, dos parceiros empresariais da faculdade e dos oradores convidados especialistas vai permitir fazer a adaptação contínua às necessidades do mercado. Por fim, estes mestrados de cariz aplicado, que se constroem em cima dos conhecimentos dos alunos e dos parceiros, permitem-nos responder às necessidades de um sistema de aprendizagem ao longo da vida valorizado pelo espaço europeu. O work project será assim aplicado a problemas reais das empresas, com a orientação de docente e de um mentor. Será ainda desenvolvido em equipas de forma a promover a aprendizagem interpares, no entanto salienta-se que o relatório final será individual, uma vez que cada elemento estará a trabalhar num problema específico. O trabalho em equipa pretende proporcionar motivação acrescida, ao trabalharem em equipas se procura garantir que os estudantes, apesar dos desafios por serem profissionais ativos, irão completar os seus projetos.*

**4.7. Observations:**

*The character of this master's degree is of practical application and was built on the analysis of the market of active executives seeking the postgraduate courses that the university currently offers.*

*These programmes have an entrepreneurial character and the suitability of their study plan takes this purpose into account and is reflected in all the phases of the Master's degree, both in the first moment relating to the curricular units and in the stage of the work project.*

*Given the professional character of the EM and the focus on the development of technical skills, the Masters is divided into multiple specialist curricular units. Understanding the importance of the development of technical skills, but at the*

same time valuing a more systemic and in-depth approach, the curricular units are organised into areas of knowledge. To avoid the fragmenting of knowledge and an excessive overload of moments of assessment, an evaluation model has been defined that values this consolidation of knowledge. Thus, each course will have different types of evaluation that occur throughout its respective area of knowledge. This evaluation typology is expressed in the FUC of each course and is generically composed by a combination of individual examination, group work and action–reflection exercise following the portfolio methodology.

In the second stage the project work is designed to support the resolution of strategic problems of the organizations in which the students work. We understand that it is fundamental to have, besides the teachers as advisors, an executive mentor. These mentors will be pillars of proximity to the business context, having a role in provoking and guiding projects from a strategic perspective and from those who have the experience of daily life and practice in the business environment. It is estimated an average involvement, per mentor, of 4 sessions of 2h over 1 year, but always in continuous adjustment according to the project to be developed by the student. The connection to the business market, through the mentors, the university business partners, and the expert guest speakers will allow the continuous adaptation to the market needs. Finally, these master's degrees, which are built on the knowledge of students and partners, allow us to respond to the needs of a system of lifelong learning valued by the European area. The work project will thus be applied to real business problems, with the guidance of a teacher and a mentor. It will also be developed in teams to promote peer learning, but it should be noted that the final report will be individual, as each element will be working on a specific problem. Teamwork is intended to provide increased motivation, by working in teams the aim is to ensure that students, despite the challenges of being active professionals, will complete their projects.

## 5. Corpo Docente

### 5.1. Docente(s) responsável(eis) pela coordenação da implementação do ciclo de estudos.

#### 5.1. Docente(s) responsável(eis) pela coordenação da implementação do ciclo de estudos.

*Luís Almeida Costa é Professor Catedrático e Vice-Presidente do Conselho de Faculdade da Nova School of Business and Economics. Leciona também como Professor Visitante no INSEAD, onde tem colaborado extensamente ao longo dos últimos vinte anos. Luís Almeida Costa possui um doutoramento (Ph.D.) e um mestrado (M.Sc.) em Gestão de Empresas pelo INSEAD e uma licenciatura em Economia pela Católica Lisbon School of Business and Economics. O seu trabalho de investigação, ensino e consultoria tem-se centrado nas áreas da Estratégia e da Negociação. Tem diversas publicações em reputadas revistas científicas internacionais, tais como o Strategic Management Journal, o Journal of Economics and Management Strategy, o Journal of Business, o International Journal of Industrial Organization e o Organization Studies. Luís Almeida Costa foi responsável por numerosos projetos de consultoria e conduziu centenas de seminários para executivos para empresas e entidades públicas em cerca de vinte países.*

### 5.3 Equipa docente do ciclo de estudos (preenchimento automático)

#### 5.3. Equipa docente do ciclo de estudos / Study programme's teaching staff

Nome / Name	Categoria / Category	Grau / Degree / Especialista / Specialist	Área científica / Scientific Area	Regime de tempo / Employment regime	Informação / Information
JOÃO MANUEL PINTADO SILVEIRA LOBO	Professor Associado convidado ou equivalente	Mestre	Business		Ficha submetida
JORGE MANUEL NAVES VELOSA	Professor Auxiliar convidado ou equivalente	Mestre	Gestão		Ficha submetida
CATHERINE THÉRÈSE LAURENCE JOUVEN DA SILVEIRA	Professor Associado convidado ou equivalente	Doutor	Marketing		Ficha submetida
EMANUEL ROGÉRIO SABINO GOMES	Professor Associado ou equivalente	Doutor	Strategic Management		Ficha submetida
FILIPA VIEIRA DA SILVA CASTANHEIRA	Professor Associado ou equivalente	Doutor	Social Psychology		Ficha submetida
LEID ZEJNILOVIC	Professor Auxiliar ou equivalente	Doutor	Technological Change & Entrepreneurship		Ficha submetida
LUÍS MIGUEL TAVARES DE ALMEIDA COSTA	Professor Catedrático ou equivalente	Doutor	Management		Ficha submetida
MANUEL PEDRO DA CRUZ BAGANHA	Professor Associado convidado ou equivalente	Doutor	Ciências de Decisão		Ficha submetida
AVELINO MIGUEL DA MOTA DE PINA E CUNHA	Professor Catedrático ou equivalente	Doutor	Marketing		Ficha submetida
NADIM FOUAD BOU-HABIB	Professor Auxiliar ou equivalente	Mestre	Economics		Ficha submetida
PAULO JOSÉ JUBILADO SOARES DE PINHO	Professor Associado ou equivalente	Doutor	Banking and Finance		Ficha submetida
PEDRO MIGUEL SOARES	Investigador	Doutor	Economics		Ficha

BRINCA

YOUTH KELLY CUYPERS

Professor Auxiliar ou equivalente

Doutor

Organization & Strategy

IRENE CONSIGLIO

Professor Auxiliar ou equivalente

Doutor

Marketing



submetida

Ficha submetida

Ficha submetida

<sem resposta>

#### 5.4. Dados quantitativos relativos à equipa docente do ciclo de estudos.

##### 5.4.1. Total de docentes do ciclo de estudos (nº e ETI)

###### 5.4.1.1. Número total de docentes.

14

###### 5.4.1.2. Número total de ETI.

11.77

##### 5.4.2. Corpo docente próprio - Docentes do ciclo de estudos em tempo integral

###### 5.4.2. Corpo docente próprio – docentes do ciclo de estudos em tempo integral.\* / "Full time teaching staff" – number of teaching staff with a full time link to the institution.\*

Corpo docente próprio / Full time teaching staff	Nº / No.	Percentagem / Percentage
Nº de docentes do ciclo de estudos em tempo integral na instituição / No. of teaching staff with a full time link to the institution:	9	76.465590484282

##### 5.4.3. Corpo docente academicamente qualificado – docentes do ciclo de estudos com o grau de doutor

###### 5.4.3. Corpo docente academicamente qualificado – docentes do ciclo de estudos com o grau de doutor\* / "Academically qualified teaching staff" – staff holding a PhD\*

Corpo docente academicamente qualificado / Academically qualified teaching staff	ETI / FTE	Percentagem / Percentage
Docentes do ciclo de estudos com o grau de doutor (ETI) / Teaching staff holding a PhD (FTE):	10.5	89.209855564996

##### 5.4.4. Corpo docente do ciclo de estudos especializado

###### 5.4.4. Corpo docente do ciclo de estudos especializado / "Specialised teaching staff" of the study programme.

Corpo docente especializado / Specialized teaching staff	ETI / FTE	Percentagem* / Percentage*
Docentes do ciclo de estudos com o grau de doutor especializados nas áreas fundamentais do ciclo de estudos (ETI) / Teaching staff holding a PhD and specialised in the fundamental areas of the study programme	7	59.473237043331 11.77
Especialistas, não doutorados, de reconhecida experiência e competência profissional nas áreas fundamentais do ciclo de estudos (ETI) / Specialists not holding a PhD, with well recognised experience and professional capacity in the fundamental areas of the study programme	1.38	11.724723874257 11.77

##### 5.4.5. Estabilidade e dinâmica de formação do corpo docente.

###### 5.4.5. Estabilidade e dinâmica de formação do corpo docente. / Stability and development dynamics of the teaching staff

Estabilidade e dinâmica de formação / Stability and training dynamics	ETI / FTE	Percentagem* / Percentage*
Docentes do ciclo de estudos em tempo integral com uma ligação à instituição por um período superior a três anos / Teaching staff of the study programme with a full time link to the institution for over 3 years	10	84.961767204758 11.77
Docentes do ciclo de estudos inscritos em programas de doutoramento há mais de um ano (ETI) / FTE	0	0 11.77

## **Pergunta 5.5. e 5.6.**

---

### **5.5. Procedimento de avaliação do desempenho do pessoal docente e medidas conducentes à sua permanente atualização e desenvolvimento profissional.**

*A Nova SBE tem um processo para avaliar as atividades e o contributo de todos os docentes para a faculdade. No início do ano, todos recebem um documento do Conselho Científico (Report Sheet). Num prazo de três semanas todos terão de indicar como contribuem para a escola nos seguintes termos: i) Investigação (publicações, trabalho em progresso, trabalho editorial, participação em conferências académicas); ii) Educação (número de disciplinas lecionadas e teses orientadas); iii) Trabalho administrativo; iv) Gestão académica e v) Extensão universitária, comunicação científica e serviço à comunidade. O Conselho Científico analisa os dados recebidos e comunica feedback. A informação fica disponível na Secretaria do Conselho Científico. É prestado aconselhamento aos professores em início de carreira sobre a sua progressão, de acordo com a missão da faculdade. Os resultados dos inquéritos de satisfação dos alunos constituem um critério de avaliação nas decisões de promoção.*

### **5.5. Procedures for the assessment of the teaching staff performance and measures for their permanent updating and professional development.**

*The Nova SBE has a process to evaluate the activities and the contribution of all faculty members. At the beginning of the year, everyone receives a document from the Scientific Council (Report Sheet). Within three weeks they will all have to indicate how they contribute to the school in the following terms: i) Research (publications, work in progress, editorial work, participation in academic conferences); ii) Education (number of subjects taught and guided theses); iii) Administrative work; iv) Academic management and v) University extension, scientific communication and community service. The Scientific Council analyses the data received and communicates feedback. The information is available at the Secretariat of the Scientific Council. Advice is given to teachers at the beginning of their careers on their progress, in accordance with the college's mission. The results of student satisfaction surveys are an assessment criterion in promotional decisions.*

### **5.6. Observações:**

*Salientamos que, dado o carácter profissionalizante do mestrado, em que se privilegia a ligação entre a prática e a teoria, uma parte das unidades curriculares terá oradores convidados que vêm do mundo empresarial e que farão a ponte entre teoria e a prática, contextualizando a aplicabilidade dos conhecimentos académicos e das ferramentas ao que é o dia a dia dos profissionais da área.*

### **5.6. Observations:**

*We emphasise that given the professional character of the Master's degree and that it privileges the link between practice and theory, a part of the curricular units will have guest speakers who come from the business world and who will facilitate the link between practice and theory, contextualizing the applicability of academic knowledge and tools to the daily life of professionals in the field.*

## **6. Pessoal Não Docente**

### **6.1. Número e regime de tempo do pessoal não-docente afeto à lecionação do ciclo de estudos.**

*Participam em atividades de suporte à gestão do ciclo de estudos o seguinte pessoal não docente: 1. Apoio à coordenação e disseminação do curso, apoio aos docentes, atendimento dos estudantes*

*Diretor Admissões*

*Diretor Experiência do Aluno*

*Diretor Serviços Académicos e de Planeamento e Estatísticas*

*Um Program Manager*

*Coordenador da Equipa de Licenciaturas e equipa de trabalho*

*Diretor Serviço de Carreiras*

*Gabinete de Apoio ao Estudante*

*Coordenador de Mobilidade Internacional e equipa de trabalho*

*2. Apoio à gestão da rede de computadores e da manutenção de informação na web, incluindo atividades de ligação com*

*Departamento Sistemas de Informação*

*Diretor de Departamento de Sistemas de Informação e equipa de trabalho*

*Responsável pelo Departamento de Tecnologia Educacional*

*3. Apoio aos Serviços de Impressão e Manutenção das Infraestruturas Diretor de Manutenção e equipa de trabalho*

*Todo o pessoal não docente afeto à lecionação do ciclo de estudos encontra-se em regime de tempo integral.*

### 6.1. Number and work regime of the non-academic staff allocated to the study programme.

*The following non-teaching staff participate in activities that support the cycle of study: 1. Coordination and program marketing support, faculty support and student support Admissions Director Student Affairs Director Academic Services and Planning and Statistics Director One Program Manager Bachelors Team Manager and team Career Services Director Student Development Office International Mobility Manager and team 2. Management of computer networks and maintenance of information on the web, including liaison activities with the IT Department, which also provides human resources as needed Chief Information Officer and team Head of Department of Educational Technology 3. Support to printing facilities and infra-structures maintenance Maintenance Director and team All non-teaching staff allocated to the study program have a full-time contract.*

### 6.2. Qualificação do pessoal não docente de apoio à lecionação do ciclo de estudos.

*Todo o pessoal não docente ao nível da coordenação afeto à lecionação do ciclo de estudos possuiu qualificações de nível 6 (Licenciatura) ou superior.*

*Ao nível das equipas de trabalho as qualificações académicas variam entre o nível 5 e 6 (ou superior).*

### 6.2. Qualification of the non-academic staff supporting the study programme.

*All non-teaching staff at the coordination level assigned to the teaching of the cycle of studies have qualifications of level 6 (bachelor's degree) or higher.*

*At the level of work teams, the academic qualifications vary between level 5 and 6 (or higher).*

### 6.3. Procedimento de avaliação do pessoal não-docente e medidas conducentes à sua permanente atualização e desenvolvimento profissional.

*O modelo de avaliação de desempenho, em articulação com o SIADAP, visa promover o desenvolvimento individual de cada colaborador através da análise das seguintes dimensões:*

- Definição de objetivos organizacionais e individuais (estabelecidos entre a chefia e o colaborador, na Entrevista);*
- Avaliação de competências (feita pela chefia, poderá ser ou não acompanhada de autoavaliação) e necessidades de formação (identificação de carências, relativas a conhecimentos e capacidades técnicas que interferem com o desempenho de cada colaborador).*

*É um processo contínuo de interação entre a chefia e o colaborador e deve ser encarado como uma ferramenta de gestão para o plano anual de formação, mobilidade interna, identificação e retenção de talento. O instrumento utilizado para o processo é a Ficha de Avaliação tendo como resultado uma avaliação quantitativa (1 a 5) e qualitativa (Desempenho relevante, adequado ou inadequado).*

### 6.3. Assessment procedures of the non-academic staff and measures for its permanent updating and personal development

*The performance evaluation model, in articulation with SIADAP, aims to promote the individual development of each employee through the analysis of the following dimensions:*

- Definition of organizational and individual objectives (established between the supervisor and the employee, in the Interview),*
- Assessment of skills (done by the supervisor, may or may not be accompanied by self-assessment) and training needs (identification of shortcomings relative to knowledge and technical skills that interfere with the performance of each employee).*

*It is a continuous process of interaction between the supervisor and the employee and should be a management tool for the annual training plan, internal mobility, identification, and retention of talent. The tool used for the process is the Evaluation Form resulting in a quantitative (1 to 5) and qualitative evaluation (relevant, adequate, or inadequate performance).*

## 7. Instalações e equipamentos

### 7.1. Instalações físicas afetas e/ou utilizadas pelo ciclo de estudos (espaços letivos, bibliotecas, laboratórios, salas de computadores, etc.):

*O campus de Carcavelos tem uma área total de 91.000 m<sup>2</sup>.*

*Interior - Instalações físicas:*

*Career Services (80,4m<sup>2</sup>), Alumni (380 m<sup>2</sup>), Student Central - Serviços Académicos (534 m<sup>2</sup>);*

*30 salas de aula;*

*6 computer labs;*

*25 anfiteatros [2.125 lugares sentados (ls)];*

*4 auditórios (888 ls);*

*83 gabinetes professores (total de 214 ls);*

*2 salas apoio Assistentes (40 lug);*

*16 salas de reunião (4/8 m<sup>2</sup>);*

*Espaço estudo 24 horas (80,5 m<sup>2</sup> e 220 lug);*

*6 Áreas de restauração (5.032 m<sup>2</sup>);*

*38 instalações sanitárias;*

*Espaço co-work (120 m<sup>2</sup>);*

Biblioteca (1.780 m2 e 315 ls);  
 4 espaços comerciais (banco & ATM, clínica saúde e bem-estar, reprografia e seguradora);  
 Ginásio (1.830 m2);  
 Espaços multiusos (5.340 m2);  
 Residência estudantes (116 quartos);  
 8 copas.  
 No exterior - espaços verdes e de diversão & lazer (+/- 17.000 m2).

#### 7.1. Facilities used by the study programme (lecturing spaces, libraries, laboratories, computer rooms, ...):

*The Carcavelos Campus has a total area of 91,000 m2.*

*Interior - Physical facilities:*

*Career Services (80,4m2), Alumni (380 m2), Student Central - Academic Services (534 m2);*

*30 classrooms;*

*6 computer labs;*

*25 amphitheatres [2,125 seats (ls)];*

*4 auditoriums (888 ls);*

*83 teachers' offices (total of 214 ls);*

*2 support rooms Assistants (40 lug);*

*16 meeting rooms (4/8 m2);*

*24 hours study space (80,5 m2 and 220 lug);*

*6 catering areas (5,032 m2);*

*38 sanitary facilities;*

*Co-workspace (120 m2);*

*Library (1,780 m2 and 315 ls);*

*4 commercial spaces (bank & ATM, health and welfare clinic, reprographics and insurance);*

*Gymnasium (1,830 m2);*

*Multipurpose spaces (5,340 m2);*

*Student residence (116 rooms);*

*8 pantries.*

*Outside - green spaces and entertainment & leisure (+/- 17.000 m2).*

#### 7.2. Principais equipamentos e materiais afetos e/ou utilizados pelo ciclo de estudos (equipamentos didáticos e científicos, materiais e TIC):

*O novo campus está dotado com as mais modernas TIC's ao serviço de alunos, docentes, staff e comunidade.*

*Todo o campus é acessível a pessoas com mobilidade reduzida.*

#### 7.2. Main equipment or materials used by the study programme (didactic and scientific equipment, materials, and ICTs):

*The new campus is equipped with the most modern ICTs at the service of students, teachers, staff, and the community.*

*The entire campus is accessible to people with reduced mobility.*

## 8. Atividades de investigação e desenvolvimento e/ou de formação avançada e desenvolvimento profissional de alto nível.

### 8.1. Centro(s) de investigação, na área do ciclo de estudos, em que os docentes desenvolvem a sua atividade científica

8.1. Mapa VI Centro(s) de investigação, na área do ciclo de estudos, em que os docentes desenvolvem a sua atividade científica / Research centre(s) in the area of the study programme where teaching staff develops its scientific activity

Centro de Investigação / Research Centre	Classificação (FCT) / Classification FCT	IES / HEI	N.º de docentes do CE integrados / Number of study programme teaching staff integrated	Observações / Observations
Nova School of Business and Economics Research Unit	Excelente (2019)	Universidade Nova de Lisboa	10	

### Pergunta 8.2. a 8.4.

8.2. Mapa-resumo de publicações científicas do corpo docente do ciclo de estudos, em revistas de circulação internacional com revisão por pares, livros ou capítulos de livro, relevantes para o ciclo de estudos, nos últimos 5 anos.

<http://www.a3es.pt/si/iportal.php/cv/scientific-publication/formId/1515c0fb-4b15-835f-1260-5f7c819305d7>

8.3. Mapa-resumo de atividades de desenvolvimento de natureza profissional de alto nível (atividades de desenvolvimento tecnológico, prestação de serviços ou formação avançada) ou estudos artísticos, relevantes para o ciclo de estudos:

<http://www.a3es.pt/si/iportal.php/cv/high-level-activities/formId/1515c0fb-4b15-835f-1260-5f7c819305d7>

#### **8.4. Lista dos principais projetos e/ou parcerias nacionais e internacionais em que se integram as atividades científicas, tecnológicas, culturais e artísticas desenvolvidas na área do ciclo de estudos.**

*Ao nível dos ciclos de estudos de Mestrado – 2.º ciclo, a Nova SBE tem 195 acordos com universidades ou escolas de gestão ao nível internacionais. Desses acordos, 116 estão estabelecidos ao abrigo do programa Erasmus e 79 são acordos especiais celebrados bilateralmente (fora da rede Erasmus). Estas parcerias envolvem um total de 49 países.*

*A stream em Integrated Marketing Communications [Comunicações Integradas de Marketing] é uma oferta única na área de Marketing.*

*Combina um conjunto de disciplinas nas quais os alunos desenvolvem as suas competências em Comunicação de Marketing e as aplicam intensivamente em projetos reais. A stream é dada em cooperação com o parceiro WPP, a maior empresa de transformação criativa no mundo, que compreende agências como Grey Global Group, Ogilvy, Young & Rubicam, J. Walter Thompson e Hill & Knowlton (entre outros).*

*A stream envolve uma sequência de blocos coesos – disciplinas de Marketing de mestrado, Masterclasses lecionadas pelas equipas de gestão sénior de agências da WPP e field labs que trabalham projetos de diferentes empresas (exemplos recentes incluem a FOX Networks Group, a Sumol + Compal e a EDP). Os alunos de stream têm acesso automático e prioritário aos Field Labs de Marketing.*

*Esta stream prepara os alunos para ocuparem posições de destaque na área de Marketing tanto numa agência como lado a lado com o cliente (produção, prestação de serviços e lojistas).*

#### **8.4. List of main projects and/or national and international partnerships underpinning the scientific, technologic, cultural and artistic activities developed in the area of the study programme.**

*In terms of Master's - 2nd cycle studies, Nova SBE has 195 agreements with universities or management schools at international level. Of these agreements, 116 are established under the Erasmus programme and 79 are special bilateral agreements (outside the Erasmus network). These partnerships involve a total of 49 countries.*

*The stream in Integrated Marketing Communications is a unique offer in the Marketing area.*

*It combines a set of subjects in which students develop their Marketing Communication skills and apply them intensively to real projects. The stream is given in cooperation with partner WPP, the largest creative transformation company in the world, which includes agencies such as Grey Global Group, Ogilvy, Young & Rubicam, J. Walter Thompson, and Hill & Knowlton (among others).*

*The stream involves a sequence of cohesive blocks - Master's Marketing disciplines, Masterclasses taught by WPP's senior agency management teams and field labs working on projects from different companies (recent examples include FOX Networks Group, Sumol + Compal and EDP). Streaming students have automatic and priority access to Field Labs Marketing.*

*This stream prepares students to occupy leading positions in Marketing both within an agency and side by side with the client (production, service delivery and retail).*

## **9. Enquadramento na rede de formação nacional da área (ensino superior público)**

### **9.1. Avaliação da empregabilidade dos graduados por ciclo de estudos similares com base em dados oficiais:**

*Tratando-se de um mestrado executivo, o objetivo principal não é a empregabilidade dos alunos, mas sim promover a sua progressão de carreira, requalificação, mudança de área e/ou função, até porque alguns dos participantes virão frequentar o programa com o patrocínio das empresas onde trabalham. Um Mestrado Executivo é por definição um programa pós-experiência profissional.*

*Ainda assim, será lançado anualmente um questionário aos alumni do Mestrado Executivo no sentido de acompanhar o seu contexto profissional e aferir o cumprimento dos objetivos propostos.*

*A taxa de empregabilidade dos graduados da Nova SBE na área da gestão nos últimos 3 anos, ao final de 6 meses após graduação foi de 100% em 2016, 100% em 2017 e 98% em 2018, indicadores que nos dão uma perceção do valor que o mercado reconhece nos programas de 2º ciclo oferecidos pela Faculdade. Os Mestrados Executivos tencionam dar continuidade à reputação de exigência e rigor dos programas oferecidos pela Nova SBE.*

### **9.1. Evaluation of the employability of graduates by similar study programmes, based on official data:**

*Since this is an executive master's degree, the main objective is not the employability of the students, but to promote their career progression, requalification, change of area and/or function, partly because some of the participants will come to the programme with the sponsorship of the companies where they work. An Executive Master's is a post-work experience programme.*

*Nevertheless, an annual questionnaire will be launched to the Executive Master alumni to monitor their professional context and assess the achievement of the proposed objectives.*

*The employability rate of Nova SBE graduates in the management area in the last 3 years, at the end of 6 months after graduation was 100% in 2016, 100% in 2017 and 98% in 2018, indicators that give us a perception of the value that the market recognises in the 2nd cycle programmes offered by the School. The Executive Masters intend to continue the reputation of demanding and rigorous programmes offered by the Nova SBE.*

### **9.2. Avaliação da capacidade de atrair estudantes baseada nos dados de acesso (DGES):**

*Este mestrado executivo surge na sequência de uma pós-graduação atualmente em funcionamento com grande sucesso – Pós-Graduação em Marketing, Estratégia & Inovação – e tendo em consideração o interesse que muitos participantes e “leads” têm demonstrado em progredir para o grau de mestre nestas áreas. Através do mestrado executivo em Marketing & Estratégia, estes profissionais poderão aprofundar a sua formação conciliando o programa com o exercício das suas atividades profissionais.*

### **9.2. Evaluation of the capability to attract students based on access data (DGES):**

*This executive master's degree follows on from a highly successful post-graduate course currently in place - Postgraduate in Marketing, Strategy & Innovation - and taking into account the interest that many participants and "leads" have shown in progressing to the master's degree in these areas. Through the Executive master's in Marketing & Strategy, these professionals will be able to deepen their training by reconciling the programme with the exercise of their professional activities.*

### **9.3. Lista de eventuais parcerias com outras instituições da região que lecionam ciclos de estudos similares:**

*NA*

### **9.3. List of eventual partnerships with other institutions in the region teaching similar study programmes:**

*NA*

## **10. Comparação com ciclos de estudos de referência no espaço europeu**

### **10.1. Exemplos de ciclos de estudos existentes em instituições de referência do Espaço Europeu de Ensino Superior com duração e estrutura semelhantes à proposta:**

- *Executive Master in Marketing Management  
ISCTE, Portugal  
1 ano de duração, horário pós-laboral  
Estrutura: unidades curriculares mais Projeto*

- *Executive Master in Business Development, Marketing & Digital Strategy Management  
HEC, Paris  
1 ano de duração  
Estrutura do programa: 9 módulos, plano de ação, e tese profissional*

- *Executive Master in Marketing & Sales  
ESADE, Espanha  
1 ano de duração  
Preparação de casos-práticos e projetos em grupo  
Aprendizagem colaborativa entre alunos e professores*

- *Executive Master in Marketing Management & Digital  
ESSEC Business School, França  
1 ano de duração  
Estrutura: tronco comum, especialização, modulo opcional, tese profissional relacionada com uma empresa.*

### **10.1. Examples of study programmes with similar duration and structure offered by reference institutions in the European Higher Education Area:**

- *Executive Master in Marketing Management  
ISCTE, Portugal  
1 year, after working hours  
Programme Structure: Curricular Units + Work Project*

- *Executive Master in Business Development, Marketing & Digital Strategy Management  
HEC, Paris  
1 year  
Programme Structure: 9 courses, action plan and professional thesis*

- *Executive Master in Marketing & Sales  
ESADE, Spain  
1 year  
Preparation of case studies and group projects  
Collaborative learning between students and teachers*

- *Executive Master in Marketing Management & Digital  
ESSEC Business School, France*

1 year

Programme Structure: common core curriculum, specialisation, optional module, company related professional thesis.

## 10.2. Comparação com objetivos de aprendizagem de ciclos de estudos análogos existentes em instituições de referência do Espaço Europeu de Ensino Superior:

*Focando dois dos principais objetivos deste Mestrado Executivo: 1) compreender como as decisões estratégicas e de marketing influenciam a criação de valor na empresa, e 2) exposição a conceitos, modelos e instrumentos de análise relevantes em estratégia e em marketing, é clara a articulação com ciclos de estudo análogos.*

*O mestrado do ISCTE propõe “aprofundar conhecimentos e competências específicas em Gestão de Marketing” e “materializar a estratégia através da ação, de forma consistente e coerente”.*

*O objetivo do mestrado da HEC é “construir uma estratégia de marketing e desenvolvimento coerente e eficaz, de acordo com as escolhas estratégicas da empresa e as especificidades do mercado”.*

*O programa da ESADE visa proporcionar aos “profissionais que desejam aprofundar conhecimentos de marketing uma visão global de gestão”. No mestrado da ESSEC a tónica é colocada no “desenvolvimento de conhecimentos sobre novas tecnologias de comunicação, aquisição e retenção de clientes”.*

## 10.2. Comparison with the intended learning outcomes of similar study programmes offered by reference institutions in the European Higher Education Area:

*Focusing on two of the main objectives of this Executive’s Master degree: 1) understanding how strategic and marketing decisions influence the creation of value in the company, and 2) exposure to relevant concepts, models and analysis tools in marketing and strategy, it is clear the connection between analogous study cycles.*

*ISCTE’s master’s degree proposes to “deepen knowledge and specific skills in Marketing Management” and to “materialize the strategy through action, in a consistent and coherent way”.*

*The aim of HEC’s master’s degree is to “build a coherent and effective marketing and development strategy, according to the company’s strategic choices and market specificities”.*

*Meanwhile, ESADE’s programme aims to provide to “professionals who wish to deepen their marketing knowledge with an overall management vision”. ESSEC’s master’s degree the emphasis is on “developing knowledge about new communication technologies, customer acquisition and retention”.*

## 11. Estágios e/ou Formação em Serviço

### 11.1. e 11.2 Estágios e/ou Formação em Serviço

---

#### Mapa VII - Protocolos de Cooperação

#### Mapa VII - Mentor Executivo: Rui Miguel Nabeiro - CEO - Delta Cafés

##### 11.1.1. Entidade onde os estudantes completam a sua formação:

*Mentor Executivo: Rui Miguel Nabeiro - CEO - Delta Cafés*

##### 11.1.2. Protocolo (PDF, máx. 150kB):

[11.1.2.\\_CartaCompromisso\\_ME\\_RuiNabeiro\\_DeltaCafés.pdf](#)

#### Mapa VII - Mentor Executivo: Cátia Martins - CEO - Loreal

##### 11.1.1. Entidade onde os estudantes completam a sua formação:

*Mentor Executivo: Cátia Martins - CEO - Loreal*

##### 11.1.2. Protocolo (PDF, máx. 150kB):

[11.1.2.\\_CartaCompromisso\\_ME\\_CatiaMartins\\_Loreal.pdf](#)

#### Mapa VII - Mentor Executivo: Vera Pinto Pereira

##### 11.1.1. Entidade onde os estudantes completam a sua formação:

*Mentor Executivo: Vera Pinto Pereira*

##### 11.1.2. Protocolo (PDF, máx. 150kB):

[11.1.2.\\_Vera Pinto Pereira\\_Carta\\_Compromisso\\_Mestrados Executivos\\_13102020.pdf](#)

#### Mapa VII - Mentor Executivo: Bernardo Correia - CEO - Google

##### 11.1.1. Entidade onde os estudantes completam a sua formação:

11.1.2. Protocolo (PDF, máx. 150kB):

[11.1.2.\\_Carta\\_Compromisso\\_Mestrados Executivos\\_Bernardo Correia\\_compressed.pdf](#)

11.2. Plano de distribuição dos estudantes

11.2. Plano de distribuição dos estudantes pelos locais de estágio e/ou formação em serviço demonstrando a adequação dos recursos disponíveis.(PDF, máx. 100kB).

[11.2.\\_Pergunta 11.2\\_DistribuiçãoEstudantesMentores\\_ Mestrado Marketing\\_compressed.pdf](#)

11.3. Recursos próprios da Instituição para acompanhamento efetivo dos seus estudantes nos estágios e/ou formação em serviço.

---

11.3. Recursos próprios da Instituição para o acompanhamento efetivo dos seus estudantes nos estágios e/ou formação em serviço:

*Os estudantes serão acompanhados por uma equipa científica pedagógica e uma equipa operacional.*

*Um coordenador científico, com elevada reputação na área de conhecimento em que o Mestrado está inserido, que tem funções, além da componente de orientação académica, a coordenação da equipa de orientadores e mentores executivos do Work Project.*

*O WP conta com um orientador, docente da Nova SBE, para o alinhamento do projeto, garantindo que os conhecimentos e práticas que o aluno foi exposto são explorados e aprofundados neste trabalho.*

*Conta ainda com o mentor executivo, considerando que os alunos têm experiência profissional, na sua maioria no exercício da sua atividade. São profissionais com uma carreira relevante, cuja função é apoiar a aplicação dos conteúdos académicos ao contexto empresarial.*

*A equipa operacional proporcionará o suporte logístico/operacional p/ garantir que todo o processo de acompanhamento acontece nos timings adequados e respeitando os procedimentos estabelecidos.*

11.3. Institution's own resources to effectively follow its students during the in-service training periods:

*The students will be supported by a scientific - pedagogical team and an operational team.*

*A scientific coordinator, with a high reputation in the area of knowledge in which the Master's Degree is inserted, who, in addition to the academic orientation component, coordinates the team of advisors and executive mentors of the WP. The WP has a mentor, a teacher at Nova SBE, for the alignment of the project, ensuring that the knowledge and practices to which the student was exposed are explored and deepened in this work.*

*It also has an executive mentor, considering that the students have professional experience, most of them in the exercise of their activity. They are professionals with a relevant career, whose function is to support the application of academic content to the business context.*

*The operational team will provide logistical and operational support to ensure that the entire follow-up process takes place at the appropriate timings and respecting the established procedures.*

11.4. Orientadores cooperantes

---

11.4.1. Mecanismos de avaliação e seleção dos orientadores cooperantes de estágio e/ou formação em serviço, negociados entre a instituição de ensino superior e as instituições de estágio e/ou formação em serviço (PDF, máx. 100kB).

11.4.1 Mecanismos de avaliação e seleção dos orientadores cooperantes de estágio e/ou formação em serviço, negociados entre a instituição de ensino superior e as instituições de estágio e/ou formação em serviço (PDF, máx. 100kB).

[11.4.1\\_Pergunda 11.4.2\\_Mentores\\_seleçãoAvaliação.pdf](#)

11.4.2. Orientadores cooperantes de estágio e/ou formação em serviço (obrigatório para ciclo de estudos com estágio obrigatório por lei)

11.4.2. Mapa X. Orientadores cooperantes de estágio e/ou formação em serviço (obrigatório para ciclo de estudos com estágio obrigatório por Lei) / External supervisors responsible for following the students' activities (mandatory for study programmes with in-service training mandatory by law)

Nome / Instituição ou estabelecimento a Name que pertence / Institution	Categoria Profissional / Professional Title	Habilitação Profissional (1)/ Professional qualifications (1)	Nº de anos de serviço / N° of working years
--	--	--	--

<sem resposta>

12. Análise SWOT do ciclo de estudos

### **12.1. Pontos fortes:**

- *A qualidade do corpo docente associado ao centro de investigação da Nova SBE, tendo os restantes experiência e competência profissional relevante em áreas específicas.*
- *Rigor analítico e solidez técnica das UCs, bem como do desenvolvimento de competências humanas, em particular das competências para um futuro em constante mudança.*
- *Enquadramento na estrutura de Mestrados da Nova SBE, permitindo uma formação interdisciplinar e de grande flexibilidade, indo ao encontro das necessidades, preferências e motivações dos alunos.*
- *Forte ligação com organizações sociais e empresas no âmbito da rede da Nova SBE, que permite desenvolver projetos inovadores.*
- *Novo campus com instalações modernas e tecnologia avançada.*
- *Aumento da procura por uma formação que ofereça grau académico nas áreas de Marketing e Estratégia por profissionais que – independentemente da formação académica de base – têm um percurso profissional comprovado nestas áreas.*

### **12.1. Strengths:**

- *The quality of the teaching staff associated with the research centre of the Nova SBE, having the remaining relevant professional experience and competence in specific areas.*
- *The analytical rigour and technical solidity of the curricular units, as well as the focus on the development of human skills, in particular skills for a constantly changing future.*
- *Fitting into the Nova SBE Masters structure, allowing for interdisciplinary and highly flexible training, meeting students' needs, preferences, and motivations.*
- *Connection with social organizations and companies within the Nova SBE network, which allows the development of innovative projects.*
- *New campus with modern facilities and advanced technology.*
- *Increased demand for training that offers an academic degree in the areas of Marketing and Strategy by professionals who - regardless of the background education - have a proven track record in these areas.*

### **12.2. Pontos fracos:**

- *Dificuldade em lidar com alguns processos burocráticos e administrativos, que requerem tempo e recursos humanos.*
- *Desafio operacional na gestão de uma oferta curricular variada, que vai mudando com frequência para se adaptar às necessidades dos candidatos.*

### **12.2. Weaknesses:**

- *Difficulty in dealing with some bureaucratic and administrative processes, which require time and human resources.*
- *Operational challenge in the management of a diverse curriculum offer, which changes frequently to adapt to the needs of the candidates.*

### **12.3. Oportunidades:**

- *Capacidade da escola na adaptação da oferta curricular às novas circunstâncias e desafios de profissionais e empresas.*
- *Oportunidade de mercado: um número significativo de alunos da pós-graduação em Marketing, Estratégia & Inovação faria um upgrade para Mestrado Executivo caso tivesse essa opção.*
- *Utilização dos resultados das avaliações dos docentes para criar um processo de desenvolvimento de competências pedagógicas.*
- *Reconhecimento da qualidade do ciclo de estudos por rankings internacionais, aumentando a credibilidade e atraindo mais docentes de excelência.*
- *Lógica de modularidade na estrutura do mestrado, capitalizando em programas já existentes.*
- *Estamos a observar uma nova tendência nas organizações: o pedido por programas de pós-graduação customizados com a possibilidade de os participantes darem continuidade aos seus estudos, prosseguindo para um Mestrado Executivo de forma independente – uma lógica de responsabilidade partilhada entre empresa e colaborador.*

### **12.3. Opportunities:**

- *The school's ability to adapt the curriculum to the new circumstances and challenges that students will face in the future.*
- *Market opportunity: a significant number of post-graduate students in Marketing, Strategy & Innovation would upgrade to Executive Master if they had this option.*
- *Using the results of teachers' assessments to create a process of pedagogical skills development.*
- *Recognition of the quality of the Nova SBE study cycles by international agencies and positioning in international rankings, which brings increased credibility and may attract more teaching excellence.*
- *Logic of modularity in the structure of the Masters, capitalised on already existing programmes.*
- *We are seeing a new trend in organisations: the request for customised postgraduate programmes with the possibility for participants to continue their studies by pursuing an Executive Master's degree independently - a logic of shared responsibility between company and employee.*

### **12.4. Constrangimentos:**

- *Tratado-se de um programa pós-laboral e lecionado na sua maioria em português, a captação de alunos internacionais é mais difícil.*

- *Com características que tornam o programa vocacionado para o mercado português, há naturalmente uma limitação em termos de dimensão.*

#### **12.4. Threats:**

- *As this is a post-labour programme, most of which is taught in Portuguese, attracting international students is more difficult.*
- *With characteristics that make the programme aimed at the Portuguese market, there is naturally a limitation in terms of size.*

#### **12.5. Conclusões:**

*Em quase 20 anos de experiência no desenho, divulgação e implementação de pós-graduações com a marca de excelência da Nova SBE, adquirimos uma proximidade ao mercado que nos permite antecipar necessidades e tendências. O ecossistema da Nova SBE – que integra muitas organizações sociais e empresas parceiras – permite desenvolver projetos inovadores, através dos quais auscultamos permanentemente os profissionais, e a forma como um “set” de competências válidas num determinado momento se pode rapidamente tornar obsoleto. Profissionais com pelo menos 5 anos têm recursos limitados em termos de tempo e dinheiro, mas são os mais exigentes de sempre: pretendem formação state-of-the-art, aplicabilidade – no fundo, uma proposta académica que acompanhe a par e passo as mudanças no/do mundo.*

*Localizada num campus único em Portugal, com instalações modernas e a mais avançada tecnologia, a Nova SBE entende como parte da sua estratégia de “Life Long Learning” oferecer um mestrado executivo que tem por base uma bem sucedida pós-graduação, permitindo uma formação interdisciplinar e flexível, indo ao encontro das necessidades, preferências e motivações dos alunos.*

#### **12.5. Conclusions:**

*In almost 20 years of experience in the design, dissemination, and implementation of postgraduate courses with the Nova SBE brand of excellence, we have acquired a proximity to the market that allows us to anticipate needs and trends. Nova SBE's ecosystem - which includes many social organizations and partner companies - allows us to develop innovative projects, through which we permanently listen to professionals, and how a "set" of valid skills at a given moment can quickly become obsolete. Professionals of at least 5 years have limited resources in terms of time and money, but they are the most demanding ever: they want state-of-the-art training and applicability - basically, an academic proposal that keeps pace with changes in/with the world.*

*Located in an unique campus in Portugal, with modern facilities and the most advanced technology, Nova SBE understands as part of its “Life Long Learning” strategy to offer an executive master that is based on successful post-graduation, allowing an interdisciplinary and flexible training, meeting the needs, preferences and motivations of students.*

*How do we overcome problems?*