

MBA

# NEGÓCIOS DO VAREJO: Estratégia & Gestão

---



coordenação: Claudio Felisoni

## Coordenadores

**Prof. Dr. Claudio Felisoni de Angelo** – Presidente do Conselho do PROVAR e Professor Titular da FEA – USP.

**Prof. Dr. José Roberto Securato** - Presidente do Conselho do LABFIN e Professor Titular da FEA – USP.

## Apresentação do Curso

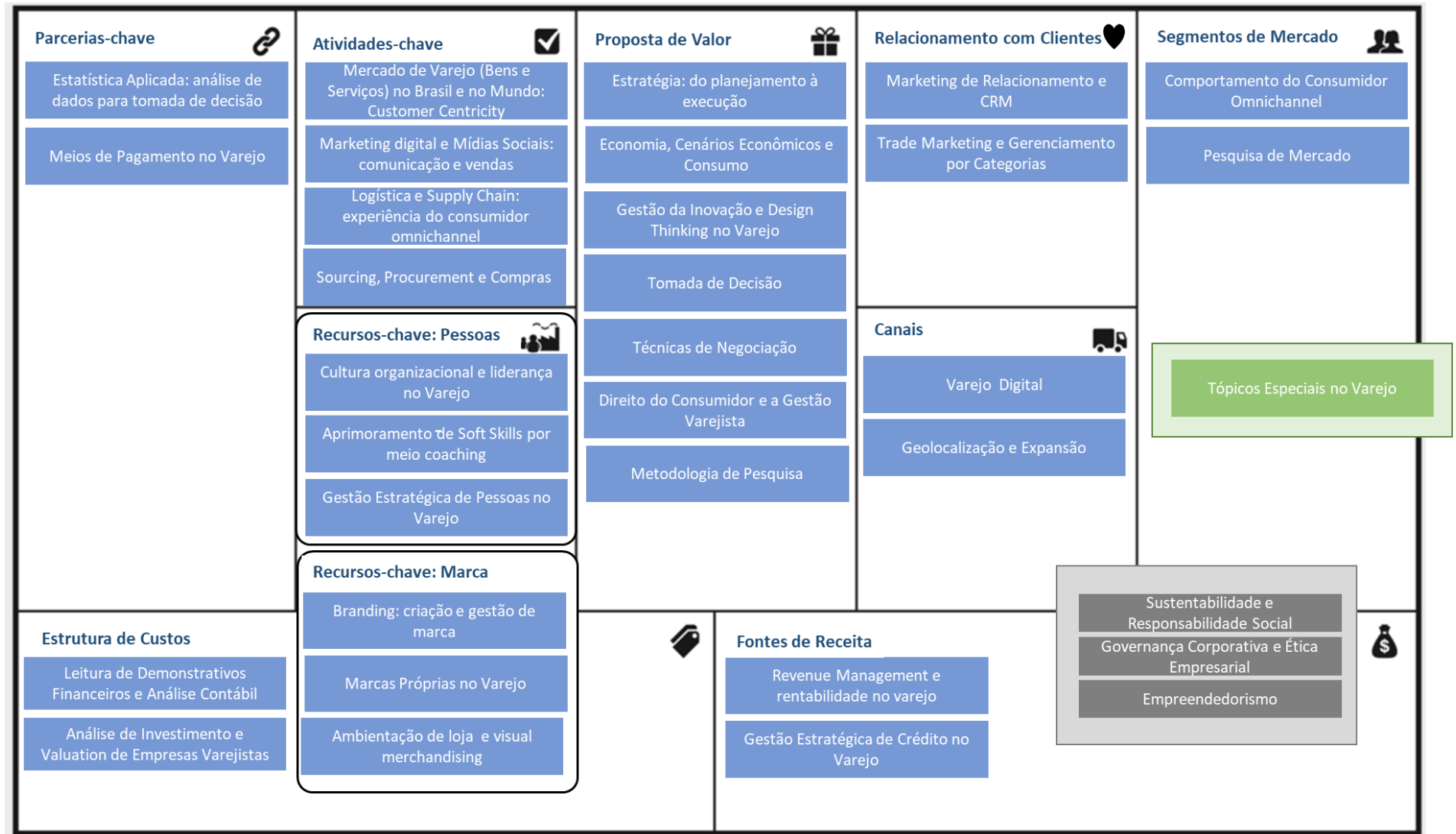
Inspirado nos principais MBAs em Varejo do mundo e nas competências demandadas ao profissional do futuro, o MBA Negócios do Varejo: Estratégia & Gestão tem como público **gestores** de grandes empresas varejistas que buscam uma compreensão 360 graus da sua empresa e do contexto em que ela atua.

## Diferencial do Curso

O curso de MBA Negócios do Varejo: Estratégia & Gestão da FIA é pioneiro no país e traz conteúdo relevante para **gestores** desse segmento desde 2000. Periodicamente atualizado com base no que as empresas buscam no gestor do Varejo, em benchmark com escolas internacionais e nas competências demandadas para o profissional do futuro, hoje o curso entrega aos alunos conhecimentos e troca de experiências seguindo a lógica do Business Model Canvas: os **gestores** refletirão sobre a PROPOSTA DE VALOR de suas empresas, compreendendo melhor quais RECURSOS, ATIVIDADES e PARCERIAS são CHAVE para competir em seus MERCADOS e criar um duradouro e produtivo RELACIONAMENTO COM os CLIENTES; discutirão, também, por meio de quais CANAIS devem operar e como ter a melhor ESTRUTURA DE CUSTOS, potencializadora das FONTES de RECEITA. (Ver página seguinte.)

Além disso, o curso prevê momentos para palestras sobre temas que estejam especialmente “quentes” no mundo do Varejo: são os tópicos especiais, ministrados pelos especialistas que protagonizaram as experiências a serem compartilhadas nesses encontros.

Completando essa estrutura, o curso conta com docentes renomados, com conhecimento de mercado e acadêmico, reconhecidos nacional e internacionalmente. Tudo isso para agregar valor e gerar uma experiência única para os gestores do Varejo.



## Objetivos

- Formar líderes e gestores para atuação em posições de comando em organizações ligadas direta ou indiretamente ao mercado de consumo;
- Atualizar conhecimentos, apresentando e discutindo conceitos e métodos relacionados às diferentes áreas da gestão de negócios no varejo e nos serviços;
- Instrumentalizar os alunos para que apliquem na prática os conceitos estudados;
- Construir um foro de discussão de ideias e de intercâmbio de conhecimentos entre os alunos.

## Perfil do Aluno

Os alunos deste curso buscam aprofundamento e atualização nas questões relativas à gestão e à evolução do comércio varejista e às atividades relacionadas a ele, cujo perfil é composto por profissionais responsáveis pela definição de soluções, administração de processos e estratégias das empresas vinculadas ao varejo, como executivos que ocupam cargos gerenciais ou com perspectivas de virem a assumir posições estratégicas na área.

## Metodologia

A metodologia do curso é composta por aulas expositivas, estudos de caso, resolução de exercícios, palestras e simulações empresariais, conferindo maior dinamismo ao desenvolvimento das atividades. O curso também utiliza vários casos estruturados pelo PROVAR para a ilustração de conceitos abordados durante as aulas teóricas e vídeos para motivar o debate e a troca de ideias entre os alunos.

## Credenciamentos

AMBA – The Association of MBAs criada em 1967 e sediada em Londres.

ANAMBA – Associação Nacional de MBA

ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração

FIA – Fundação Instituto de Administração

MEC – Ministério da Educação e Cultura.

## CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

**Carga horária Total:** 500 horas/aula, divididas da seguinte forma:

- 400 horas/aula – carga horária presencial (ou telepresencial, de forma síncrona)
- 100 horas/aula – disciplinas *on-line* (EAD)

### Disciplinas *on-line* (Estudos Dirigidos)

As disciplinas *on-line* compreendem 100 horas/aula de atividades didático-pedagógicas que serão desenvolvidas à distância, de forma assíncrona. Os alunos receberão via portal um conjunto de atividades relacionadas aos seguintes tópicos:

- Sustentabilidade e Responsabilidade Social;
- Governança Corporativa e Ética Empresarial;
- Empreendedorismo

Para cada um desses tópicos, os alunos terão que desenvolver uma atividade via portal, sendo que o aluno será aprovado nessas disciplinas apenas se obter nota final igual ou superior a 7,0 (sete) em cada uma das atividades. Esse requisito deve ser cumprido antes do término das aulas presenciais (ou telepresenciais) do programa.

### TCC

O Trabalho de Conclusão de Curso é um componente curricular obrigatório nos cursos de Pós-graduação Lato Sensu, conforme regulamentação interna. É exigido para a conclusão e obtenção do certificado final e deve ser elaborado em período e formato especificados ao longo do curso, e entregue na data agendada pelo coordenador, não podendo ultrapassar 90 (noventa) dias após a data da última aula presencial (ou telepresencial).

Ficará a critério do coordenador estabelecer o processo de apresentação do trabalho e de avaliação desse componente curricular. O aluno reprovado em tal componente poderá requerer matrícula como dependência. Para tanto deverá pagar encargos financeiros correspondentes.

Caso o aluno não consiga finalizar o TCC no prazo máximo será considerado reprovado no curso, não fazendo jus ao certificado de conclusão.

## Matriz Curricular\*

<b>MBA Negócios do Varejo: Estratégia e Gestão</b>			
<b>Módulos</b>	<b>Disciplinas</b>	<b>CH**</b>	<b>Total</b>
<b>Proposta de Valor</b>	Economia, Cenários Econômicos e Consumo	14	44
	Estratégia: do planejamento à execução	18	
	Gestão da Inovação e Design Thinking no Varejo	12	
<b>Parcerias-Chave</b>	Estatística Aplicada: análise de dados para tomada de decisão	14	28
	Meios de Pagamento no Varejo	14	
<b>Canais</b>	Geolocalização e Expansão	14	32
	Varejo Digital	18	
<b>Segmentos de Mercado</b>	Pesquisa de Mercado	10	24
	Comportamento do Consumidor Omnichannel	14	
<b>Relacionamento com Clientes</b>	Marketing de Relacionamento e CRM	12	24
	Trade Marketing e Gerenciamento por Categorias	12	
<b>Recursos-Chave: Marca</b>	Branding: criação e gestão de marca	14	36
	Ambientação de loja e visual merchandising	10	
	Marcas Próprias no Varejo	12	
<b>Estrutura de Custos</b>	Leitura de Demonstrativos Financeiros e Análise Contábil	18	36
	Análise de Investimento e Valuation de Empresas Varejistas	18	
<b>Fontes de Receita</b>	Revenue management e rentabilidade no varejo	14	24
	Gestão Estratégica de Crédito no Varejo	10	
<b>Atividades-Chave</b>	Logística e Supply Chain: experiência do consumidor omnichannel	18	28
	Sourcing, Procurement e Compras	10	
<b>Recursos-Chave: Pessoas</b>	Gestão Estratégica de Pessoas no Varejo	12	32
	Cultura organizacional e Liderança no Varejo	12	
	Aprimorando de Soft Skills por meio coaching	8	
<b>Proposta de Valor: Decisão</b>	Técnicas de Negociação	12	36
	Tomada de Decisão	12	
	Direito do consumidor e a gestão varejista	8	
	Metodologia de Pesquisa	4	
<b>Atividades-Chave: Mercado</b>	Mercado do Varejo (Bens e Serviços) no Brasil e no Mundo: Customer Centricity	14	32
	Marketing digital e Mídias Sociais: comunicação e vendas	18	
<b>Tópicos Especiais no Varejo</b>	Tópicos Especiais	24	24
<b>Módulos Suplementares</b>	Sustentabilidade e Responsabilidade Social	30	100
	Empreendedorismo	35	
	Governança Corporativa e Ética Empresarial	35	
<b>TCC</b>	Trabalho de Conclusão de Curso		
<b>Carga Horária Total</b>			<b>500</b>

\*\*A FIA reserva-se ao direito de modificar o conteúdo programático do curso caso seja necessário atualizá-lo, desde que mantendo a carga-horária adquirida pelo participante. \*\* Carga horária (horas-aula).

## Ementas dos Módulos e Disciplinas

### PROPOSTA DE VALOR

- **Economia, Cenários Econômicos e Consumo**  
Visão geral das principais teorias do pensamento macroeconômico. Setor Externo - Balanço de Pagamentos e Risco Brasil. Setor Público e Setor Monetário. Déficit, Dívida Pública e Sustentabilidade. Banco Central, Bancos Comerciais e taxa de juros. Cenários e Consumo: Demanda e Elasticidades.
- **Estratégia: do Planejamento à Execução**  
Definição de Planejamento Estratégico e conceito de Estratégia. As Questões Fundamentais do Planejamento Estratégico e Benefícios. Planejamento Estratégico X Plano de Negócios. Elaboração de Diagnóstico - Análise do Ambiente Externo: Identificação de Ameaças e Oportunidades. Elaboração de Diagnóstico: Identificação de Fatores Críticos de Sucesso do Negócio, Análise dos Pontos Fortes e Fracos das Funções Empresariais e Análise das Vantagens Competitivas. Implantando o planejamento estratégico. Acompanhando o planejamento estratégico. Feedback do planejamento estratégico. Relevância do desempenho organizacional e indicadores de desempenho. BSC - *Balanced Scorecard*: modelo de referência para planejamento estratégico. Exercícios em grupo e atividades em sala.
- **Gestão da Inovação e *Design Thinking* no Varejo**  
Inovação e seus diversos significados. Inovação contemporânea. Ruptura-vetores de inovação. Plataformas estratégicas para inovar: produto, marca, posicionamento, modelo de negócios. Criatividade e a Geração de ideias – processo criativo. Identificação de soluções.

### PARCERIAS-CHAVE

- **Estatística Aplicada: análise de dados para tomada de decisão**  
Estatística descritiva: Desvio padrão, covariância e coeficiente de correlação. Retorno esperado e retorno histórico. Introdução à probabilidade. Variáveis aleatórias discretas e contínuas. Testes de hipóteses:  $H_0$  e  $H_1$ ; erros tipo I e II, ANOVA, Teste t. Análise de Regressão Linear Simples. Método dos Mínimos Quadrados. Coeficiente de Determinação. Teste de Significância. Regressão Múltipla. Análise de Regressão Linear Múltipla.
- **Meios de Pagamento no Varejo**  
Meios de Pagamento – Emissão e Processamento; Mercado e tendências. Identificação dos atores do core banking: IP (Instituição de Pagamento): Adquirente, Subadquirente; Facilitador; Gateways e Arranjos (Meios) de Pagamento; Integração de BaaS: Banking as a Service à Indústria do Varejo; Legislação pertinente: Lei 12865/13 (Art. 6º); Circular Bacen 3680, 3681 (PIX); 3978 e 4001 (PLD). Blockchain como validador de transferência. Cases brasileiros. Ecossistemas do varejo e o papel dos atores e soluções financeiras na estratégia de negócios da nova economia.

## CANAIS

- **Geolocalização e Expansão**  
Localização e GeoMarketing: definição e histórico, exemplos de aplicações. A importância das questões geográficas. Os pilares do processo de expansão: base técnica, base estratégica e base metodológica. Exemplos e cases práticos.
- **Varejo Digital**  
E-commerce - Panorama mundial e brasileiro. Comércio eletrônico – modelos de negócio; Mercados B2C, D2C, P2P; Oportunidades e inovações no setor varejista; Limitações ao crescimento no varejo digital; Modelos de negócio apoiados pelo digital: economia circular, sharing economy; modelo de recorrência. Casos de sucesso de negócios online no Brasil e no mundo.

## SEGMENTOS DE MERCADO

- **Pesquisa de Mercado**  
Métodos de pesquisa: qualitativa e quantitativa. Segmentação de mercado e o posicionamento no contexto das atividades de marketing. Variáveis de segmentação de mercado. Perfis de segmentos. Atratividade de cada segmento. Seleção de segmentos-alvo e definição de estratégias de posicionamento. Pesquisa de marca, satisfação e varejo. Tendências em pesquisa: etnografia, NPS e neuromarketing.
- **Comportamento do Consumidor Omnichannel**  
Contexto histórico do consumo e o surgimento do consumidor moderno. Os novos cenários mercadológicos. Análises preditivas de comportamento e consumo. Conceito e foco estratégico dos estudos de comportamento do consumidor. Os novos consumidores: novas necessidades e demandas, suas características e perfis. O Consumidor 2.0 e as novas Tecnologias. O consumidor colaborativo e o varejo co-criativo. Os novos cenários demográficos e econômicos e as novas fronteiras do consumo.

## RELACIONAMENTO COM CLIENTES

- **Marketing de Relacionamento e CRM**  
Gestão de relacionamento: O que é? Como funciona? Evolução no tempo. Custo, benefícios e Desafios de gestão de relacionamento. Estratégias de marketing de relacionamento: Jornada do Consumidor, Customer Experience, Gestão de Campanha e RFV – Recência/Frequência e Valor. Dados: Aspectos da lei de proteção de dados para gestão de relacionamento, DBM – database marketing e Automação de marketing. Retenção e lealdade dos clientes: O valor do cliente ao longo do tempo (customer equity/lifetime value/brand lover). Programas de relacionamento, lealdade e fidelidade. Inovação e Soluções para o Varejo. Casos e exemplos de ações de relacionamento para o varejo.
- **Trade Marketing e Gerenciamento por Categorias**  
O que é trade marketing. Relacionamento varejo e indústria. A importância do trade marketing. Fronteiras entre os departamentos. Ferramentas *sell-in* e *sell-out*. Inteligência pré-operacional: como planejar uma execução efetiva? *Shopper* e



*consumer*. Indicadores de desempenho. Casos e exemplos de estratégias de trade marketing no Brasil e no mundo. Visão geral do GC – conceitos básicos. A análise e o papel das categorias. As estratégias e objetivos de cada categoria. Definição das categorias. As táticas e ações das categorias. O gerenciamento de categorias como ferramenta na busca por resultado e vantagem competitiva. Estratégia da empresa e definição de planogramas. Criação de parcerias indústria-varejo. Exercícios e exemplos.

## RECURSOS-CHAVE: MARCA

- **Branding: Criação e Gestão da Marca**  
Conceito, Função e Importância das Marcas. *Brand Equity*. Identidade. Posicionamento. Elementos de Marca. Arquitetura de Marcas. Desafios e Tendências na Construção de Marcas.
- **Marcas Próprias no Varejo**  
Conceito e Origem. Tipos de Marcas Próprias e Posicionamento. Benefícios das MPs para o varejista. Interesses das indústrias pelas MPs. Etapas do desenvolvimento de Marca Própria. Dificuldade das MPs no Brasil.
- **Ambientação de loja e *visual merchandising***  
Experiência e sinestesia de produto/marca por meio de linguagem, rituais e comportamentos. Apresentação do produto e comunicação da marca dentro da Loja. A Importância da ambientação, do layout e *visual merchandising* para o varejo físico e online. *Design* do ambiente da loja. Atmosfera de loja como um elemento de estratégia da marca e do negócio. Tipos de *layouts* mais utilizados nos diferentes segmentos. *Visual Merchandising* – características, objetivos de adoção, planejamento, recursos e ferramentas. Técnicas e regras práticas para obter os melhores resultados no varejo.

## ESTRUTURA DE CUSTOS

- **Leitura de Demonstrativos Financeiros e Análise Contábil**  
Análise das decisões de investimentos. Análise das decisões de financiamentos. Análise dos resultados, qualidade dos lucros e rentabilidade. Análise dos riscos de curto e longo prazo.
- **Análise de Investimento e *Valuation* de Empresas Varejistas**  
Gestão baseada no valor da empresa. Valor de mercado e valor justo de uma empresa. Técnicas de avaliação de empresas. Avaliação de empresas varejistas pelo método do fluxo de caixa descontado. Seleção de premissas para a avaliação de empresas varejistas. Apuração do custo de capital próprio (CAPM), de terceiros e o custo médio ponderado de capital (WACC). A relação entre a estrutura de capital e o custo de capital. Apuração do valor residual e da perpetuidade. Avaliação de empresas varejistas pelo método dos múltiplos. A criação de valor em fusões e aquisições de empresas varejistas.

## FONTES DE RECEITA

- **Revenue Management e Rentabilidade no Varejo**  
Introdução a Gestão de Receita (Revenue Management). Precificação Estratégica ao consumidor: Valor vs. Preço: o desejo de pagar; Posicionamentos estratégicos básicos; Elasticidade de Preço; Elasticidade simples vs. Cruzada; Posicionamento de Categoria / Marca; Índices de Preço; Ferramentas de precificação (segmentação, bundling, promoção, “candle light”, arquitetura de pacote e preço); Formação de preço ao consumidor e ao varejista: Componentes estruturais; Tensão entre Direito de Precificar e Pressão de Custos; Diferença entre Margem e Mark-up; - Modelos básicos de precificação; Substituição Tributária. Análise da margem operacional: Como o valor do Preço flui para Margem; Análise de uma cadeia de valor.
- **Gestão Estratégica de Crédito no Varejo**  
Fontes de financiamentos. Modalidades de crédito. Ação mitigadora de risco. Processo de análise de crédito – pessoas físicas. Processo de análise de crédito – pessoas jurídicas. Análise de balanços. *Credit scoring*. Garantias. Formalização da proposta de crédito. Monitoramento e cobrança.

## ATIVIDADES-CHAVE

- **Logística e Supply Chain: experiência do consumidor omnichannel**  
Conceitos básicos de logística e de cadeia de suprimentos. Integração da cadeia de suprimento e planejamento da “rede” (*network design*). Materialização da cadeia de valor. Estratégia logística. Logística reversa. Zonas de atividades logísticas (ZAL). Indicadores de desempenho logístico. Desafios das redes de suprimentos. Diferencial competitivo em redes de suprimentos.
- **Sourcing, Procurement e Compras**  
Conceitos da disciplina de gestão de suprimentos – *sourcing, procurement* e compras e o impacto nas estratégias de organizações varejistas. Integração vertical. Redes de empresas. Coordenação contratual de sistemas produtivos. Alianças e parcerias estratégicas. Governança aplicada ao varejo de mercados de bens e serviços.

## RECURSOS-CHAVE: PESSOAS

- **Gestão Estratégica de pessoas no Varejo**  
Visão geral da gestão estratégica de pessoas. O indivíduo e a organização. Os desafios da gestão de pessoas no varejo. Fatores críticos de sucesso na gestão de pessoas no varejo. Rotatividade e retenção. Recrutamento e seleção. Gestão de competências. Seleção de pessoas. Treinamento e desenvolvimento. Avaliação de desempenho. Gestão de carreira.
- **Cultura Organizacional e Liderança no Varejo**  
Sistema organizacional. Liderança. Comportamento humano. Dimensões culturais. Estilos comportamentais. Estilos x Tomada de decisão. Teorias motivacionais. Comunicação. Feedback.

- **Aprimorando *soft skills* por meio do *coaching***  
Conhecer e reconhecer as habilidades, características e potenciais. Investigar sobre objetivos, propósito, princípios e valores. Entender mais sobre medos e bloqueios que dificultam o crescimento. Gerar autoconhecimento e subsídios para mais autonomia e protagonismo. Ampliar a visão sobre habilidades comportamentais e impactos no ambiente profissional. Conhecer mais sobre como monitorar o desenvolvimento de *Soft Skills*.

## PROPOSTA DE VALOR: DECISÃO

- **Técnicas de Negociação**  
Conceitos e definições da negociação. Fases da negociação: planejamento, sondagem, propostas e acordo. Estratégias e táticas de negociação: importância de se estabelecer uma estratégia para cada negociação, apresentação das principais táticas utilizadas no mercado, como utilizar um conjunto de táticas a favor da negociação. A importância da comunicação na negociação. Dinâmicas e simulações.
- **Tomada de Decisão**  
Sensibilizar os alunos para a importância de serem capazes de tomar decisões adequadas, utilizando ferramentas prescritivas por meio da aplicação dos principais conceitos de administração geral, administração de vendas e precificação.
- **Direito do Consumidor e a Gestão Varejista**  
Ações preventivas na área de vendas das lojas. Direito do consumidor – principais pontos na relação empresa x consumidor.
- **Metodologia de Pesquisa**  
Os métodos de pesquisa em Administração. Estrutura do TCC: elementos pré-textuais, textuais e pós-textuais. Normas ABNT para o desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso. Orientação aos Trabalhos de Conclusão de Curso.

## ATIVIDADES-CHAVE: MERCADOS

- **Mercado do Varejo (Bens e Serviços) no Brasil e no Mundo: Customer Centricity**  
Varejo: Conceitos e classificações. O papel do varejo na economia. Os números do varejo no Brasil e no mundo; Principais players dos diversos segmentos do varejo. Novos modelos de varejo. Varejo multicanal e multiformato. Busca pela excelência nos processos e na gestão. Diferenciação versus custos. O relacionamento varejo-indústria; Os desafios do varejo em empresas de serviços. *Best practices* de empresas varejistas brasileiras e internacionais - apresentação de casos. Tendências do varejo.
- **Marketing digital e Mídias Sociais: comunicação e vendas**  
Os impactos estratégicos da Internet nos negócios varejistas. Internet e negócios: estratégia digital nas empresas. Entendendo o consumidor *on-line*. Comportamento do consumidor na era digital. Marketing, as novas técnicas e as tendências para internet. Redes sociais: seu impacto na comunicação das marcas. Gestão de marcas

no mundo virtual. Estimular a Inovação digital, experiência e criatividade digital sobre critérios do social business e a importância das ferramentas de marketing digital.

## **TÓPICOS ESPECIAIS NO VAREJO**

- **Tópicos Especiais**

Tópicos contemporâneos da gestão varejista: mercado de luxo, mercado de baixa renda, novas tecnologias, casos de sucesso, novos modelos de negócios etc.

## INFORMAÇÕES GERAIS

### Dias/Horário das Aulas

Quinzenalmente:

- Sexta-feira, das 19h às 23h
- Sábado, das 8h30 às 17h30.

### Local

Instalações FIA em São Paulo

### Corpo docente

O corpo docente é composto, em sua maioria, por mestres e doutores, além de contar com especialistas e profissionais com notório saber na área e sólida experiência didática e de mercado, o que garante a excelente capacitação técnica, acadêmica e didática aos alunos.

### Sistema de Avaliação

Cada módulo é composto por disciplinas. Os alunos serão avaliados em cada uma das disciplinas do programa por meio de prova escrita e/ou trabalhos individuais ou em grupo. No caso da avaliação da disciplina ocorrer por prova e trabalhos, a média ponderada será composta pelos pesos de 70% e 30%, respectivamente. Os trabalhos terão peso máximo de 30%. A nota do módulo será composta pela média das disciplinas que o compõem e deverá ser, no mínimo, 7,0 (sete).

### Frequência

O certificado de frequência será fornecido aos alunos que tiverem frequência mínima de 75% no total do curso. Somente será permitida a aplicação do regime de atividades domiciliares, conforme regulamentação do MEC, em casos como os de gravidez (licença-maternidade), doenças infectocontagiosas e cirurgias.

### Certificação

Será considerado aprovado no curso, o aluno que obtiver simultaneamente: (1) média nos módulos igual ou superior a 7 (sete), (2) atingir frequência mínima de 75% (setenta e cinco por cento) do total de horas-aula do curso, (3) ter sido aprovado no Trabalho de Conclusão do Curso, com média final igual ou superior a 7 (sete). Ao pós-graduando que cumprir tais requisitos é conferido o certificado de pós-graduação lato sensu, emitido pela Faculdade FIA de Administração e Negócios, de acordo com a Resolução CNE/CES nº 1 de 06/04/2018, em nível de Especialização ou MBA, acompanhado do respectivo histórico escolar.

## PROCESSO SELETIVO

### Pré-requisitos

- Formação superior completa com título reconhecido pelo MEC
- Experiência profissional relevante superior a 5 anos
- Disponibilidade de tempo para estudos extraclasse
- Leitura na língua inglesa

### Seleção

Os interessados no curso passam por processo seletivo para a formação das turmas, no qual é realizada uma análise curricular com base nas informações declaradas na ficha de inscrição, além de uma entrevista individual com a coordenação do programa.

O coordenador buscará entender na entrevista de seleção as expectativas dos candidatos e se as mesmas estão em consonância com os objetivos e fundamentos do próprio curso.

**Salientamos que as inscrições e entrevista com o coordenador não acarretam qualquer custo ao candidato.**

### Inscreva-se:

[www.labfinprovarfia.com.br](http://www.labfinprovarfia.com.br)

Estamos à disposição para outros esclarecimentos.

### Contatos:

Tel.: (11) 3894-5004

Email: [cursoslabfinprovar@fia.com.br](mailto:cursoslabfinprovar@fia.com.br)