



XBA

XPONENTIAL BUSINESS ADMINISTRATION

Março 2021

Powered by

.StartSe  **UNIVERSITY**

NOVA Executive
Education
NOVA SCHOOL OF
BUSINESS & ECONOMICS



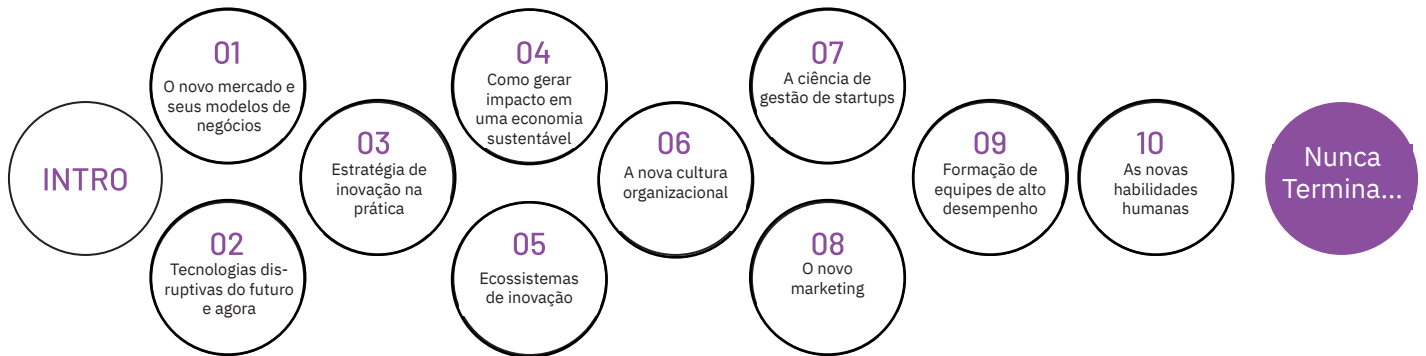
ACESSE A VERSÃO EM INGLÊS

O XBA é um novo curso para executivos que desejam ser protagonistas no novo mercado no futuro e agora.

O curso é inovador em vários aspectos, mas em particular devido à convergência entre as dinâmicas de gestão não convencionais do agora, captadas e praticadas pela StartSe - The Knowledge Company, e a sólida investigação académica sobre práticas de gestão estabelecidas disponibilizada pela Nova SBE.

A metodologia de aprendizagem e os sólidos instrumentos utilizados nas aulas são uma combinação da expertise da StartSe e da Nova SBE Executive Education, uma das principais escolas de negócios da Europa.

XBA JOURNEY



10 MÓDULOS EM 10 SEMANAS

Cada Módulo: 4 horas - 75% Assíncrono (2h40min) E 25% Síncrono (1h20min).

1. O novo mercado e seus modelos de negócios
2. Tecnologias disruptivas do futuro e agora
3. Estratégia de inovação na prática
4. Como gerar impacto em uma economia sustentável
5. Ecosistemas de inovação
6. A nova cultura organizacional
7. A ciência de gestão de startups
8. O novo marketing
9. Formação de equipes de alto desempenho
10. As novas habilidades humanas

MÓDULO 1

O NOVO MERCADO E SEUS MODELOS DE NEGÓCIOS

O objetivo deste módulo é apresentar as diversas evidências que comprovam a transformação acelerada dos mercados, procurando desvendar os princípios fundamentais que permitem (vulnerabilidades) e impulsionam (capacidades) essas mudanças. Na parte prática, entenderemos como identificar e construir novos modelos de negócios para competir no novo mercado.

“Uma organização que se reinventa constantemente antes de se tornar obsoleta. The Invincible Company explora o futuro, enquanto se destaca em explorar o presente. Cultiva uma cultura na qual a inovação e a execução convivem em harmonia sob o mesmo teto. Ela compete em modelos de negócios superiores e transcende as fronteiras tradicionais da indústria.” - Alexander Osterwalder .

“Cada organização existe para um único propósito: criar mais valor do que um indivíduo poderia fazer sozinho.”

- O Livro do Modelo de Negócios

	<i>Título</i>	<i>Principais Aprendizados</i>
01	<i>Tendência de mercado</i>	<i>Identifique as tendências de consumo e mercado mais importantes.</i>
02	<i>Inteligência de mercado</i>	<i>Compreender os mecanismos e processos de fiscalização do mercado.</i>
03	<i>Os novos concorrentes</i>	<i>Entenda a nova arena de competição.</i>
04	<i>A nova vantagem competitiva</i>	<i>Revisite o antigo e redefina as novas formas de diferencie seu negócio.</i>
05	<i>Proposta de Valor</i>	<i>Compreenda os atributos de um novo valor proposição.</i>
06	<i>Reinventando seu Modelo de Negócios</i>	<i>Entenda como reinventar, adicionar ou adaptar seu modelo de negócios.</i>

Leitura Extra Geral

- The Business Model Navigator – Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Csik, Michaela
- The Invincible Company - Osterwalder, Alexander
- Reinvent Your Business Model - Johnson, Mark W.
- The Business Model Book - Bock, Adam J.; George, Gerard
- Brave New Work – Dignan, Aaron
- Radical Uncertainty - King, Mervyn; Kay, John.

MÓDULO 2

TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS DO FUTURO E AGORA

Neste módulo, navegaremos pelo mosaico de novas tecnologias com grande potencial de impacto, identificando o que já está disponível agora e o que estará presente nos negócios nos horizontes futuros. Na parte prática, revelaremos como manter uma vigilância tecnológica ativa e como acelerar a adoção de tecnologias nos negócios no momento certo.

“Qualquer tecnologia suficientemente avançada é indistinguível da magia.”

- Arthur C. Clarke

“A maior deficiência da raça humana é nossa incapacidade de entender a função exponencial.”

- Albert Allen Bartlett

“AI (Inteligência Artificial) é uma tecnologia de previsão, as previsões são entradas para a tomada de decisão e a economia fornece uma estrutura perfeita para compreender as compensações subjacentes a qualquer decisão.”

- Máquina de previsão

“A nova notícia é que ondas anteriormente independentes de tecnologia de aceleração exponencial estão começando a convergir com outras ondas independentes de tecnologia de aceleração exponencial”

- Peter Diamandis

“Um homem é um animal fabricante de ferramentas.”

- Benjamin Franklin

	<i>Título</i>	<i>Principais Aprendizados</i>
01	<i>Crescimento exponencial</i>	<i>Compreenda os fundamentos da função exponencial.</i>
02	<i>Tecnologias disruptivas</i>	<i>Quais são e como mapear futuras tecnologias de alto impacto.</i>
03	<i>Os novos concorrentes</i>	<i>Quais são e como aplicar o pensamento lateral em tecnologias intimidantes.</i>
04	<i>Transformação Digital</i>	<i>O que é necessário para abraçar a contínua e transformação sem fim.</i>
05	<i>Arquitetura Empresarial</i>	<i>Compreender os aspectos mais relevantes da construção de uma arquitetura tecnológica moderna.</i>
06	<i>Projetos Digitais</i>	<i>Compreenda os aspectos mais relevantes da gestão de projetos digitais.</i>
07	<i>Humanos e Tecnologia</i>	<i>Compreenda os aspectos filosóficos dos humanos e da tecnologia.</i>
08	<i>Tecnologia Ética</i>	<i>Conheça os melhores drivers para garantir o uso ético da tecnologia.</i>

Leitura Extra Geral

- The Future Is Faster Than You Think - Diamandis, Peter H.; Kotler, Steven
- The End of Tech Companies – Rob Thomas
- The Inevitable – Kevin Kelly
- Abundance – Diamandis, Peter H.; Kotler, Steven
- The coming clash between man and machine
- Technology vs. Humanity - Leonhard, Gerd.
- Prediction Machines - Agrawal, Ajay; Gans, Joshua; Goldfarb, Avi
- Neural Networks for Babies – Ferrie, Chirs; Dr. Kaiser, Sarah
- Blockchain for Babies – Ferrie, Chirs; Tomamichel, Marco

MÓDULO 3

A ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO NA PRÁTICA

Neste módulo, discutiremos como desenvolver estratégias em novos cenários de grande volatilidade e incerteza, e como a inovação é um componente central em todas as estratégias futuras. Na parte prática, iremos validar como tornar a inovação um processo dinâmico e fluido.

“Estratégia não significa mais planejamento de longo prazo. Não é nem mesmo um planejamento de curto prazo. Não é planejamento. Fundamentalmente, a formulação de estratégias agora é um processo dinâmico e fluido, semelhante ao aprendizado.”

- Ming Zeng

“É raro que uma tecnologia ou produto seja inerentemente sustentável ou disruptivo. E quando uma nova tecnologia é desenvolvida, a teoria da ruptura não dita o que os gerentes devem fazer. Em vez disso, os ajuda a fazer uma escolha estratégica entre seguir um caminho sustentável e um inovador.”

- Clayton Christensen

“Existem coisas conhecidas; há coisas que sabemos que sabemos. Também sabemos que existem desconhecidos conhecidos; isto é, sabemos que existem algumas coisas que não sabemos. Mas também existem desconhecidos desconhecidos - aquilo que não sabemos, não conhecemos.”

- Donald Rumsfeld

“(A inovação) tornou-se tão difundida e promovida que os anticorpos organizacionais querem combatê-la.”

- Stephen Shapiro

Sumário executivo

Líderes, equipes e organizações estão sob pressão crescente para entregar resultados em tempos de mudanças exponenciais. Eles estão sendo desafiados a responder simultaneamente às mudanças da concorrência e do mercado, enquanto se preparam e constroem a organização para o amanhã.

Diante do exposto, a inovação saiu das bordas da organização para conquistar um espaço no centro do planejamento estratégico, tornando-se foco de investimentos e do desenho organizacional.

Neste módulo, os participantes serão desafiados a explorar como a estratégia de negócios e a estratégia de inovação estão se fundindo em uma estratégia única, permitindo que as empresas respondam mais rapidamente às mudanças que estão ameaçando sua existência. Isso implica uma melhor compreensão dos motores da inovação, da mudança e dos mercados, de modo a construir uma estratégia, cultura e processos de tomada de decisão em torno de um foco claro na inovação.

	<i>Título</i>	<i>Principais Aprendizados</i>
01	<i>Fazendo estratégias na nova era</i>	<i>Entenda como criar estratégias em cenários de maior volatilidade e incerteza.</i>
02	<i>Criação de uma cultura de inovação</i>	<i>Identifique os mecanismos e comportamentos que resistem às mudanças e atuam como anticorpos da inovação.</i>
03	<i>Liderando a mudança por meio da inovação</i>	<i>Como construir uma empresa que está sempre marcando o ritmo das mudanças no mercado.</i>
04	<i>Criação de equipes de construtores</i>	<i>Como atrair e liderar equipes que amam construir coisas novas e úteis com responsabilidade.</i>
05	<i>Design Thinking</i>	<i>como incorporar empatia em cada processo e ação em toda a organização.</i>
06	<i>Ideação, prototipagem e dinamização</i>	<i>Como criar um motor de experimentação e validação para inovar melhor e mais rápido.</i>
07	<i>Aprendendo com os erros</i>	<i>Como lidar com o fracasso em organizações que não deveriam falhar.</i>
08	<i>Financiar e medir a inovação</i>	<i>Como financiar e orçar, e também medir e monitorar, uma empresa inovadora em rápida mudança.</i>

Leitura Extra Geral

- The Fatal Flaw of The Three Horizons Model - Steve Blank Blog
- Innovator’s Dilemma – Clayton Christensen
- Smart Business – Zeng, Ming
- The Infinite Game – Simon Sinek
- Turning the Flywheel – Collins, Jim
- Invisible Solutions - Shapiro, Stephen.

MÓDULO 4

COMO GERAR IMPACTO EM UMA ECONOMIA SUSTENTÁVEL

Neste módulo, discutiremos como gerar impacto ambiental e social vinculado ao retorno financeiro. O objetivo principal é entender o papel dos negócios na construção de um mundo mais equilibrado, sustentável e justo.

“Considere as palavras afeto, amor, alegria, autenticidade, empatia, compaixão, sentimento e outros termos empáticos. Até recentemente, essas palavras não tinham lugar nos negócios. Isso está mudando.”

- Firms of Endearment

“Jogos infinitos têm horizontes de tempo infinitos. E como não existe uma linha de chegada definida, nem final prático para o jogo, não existe algo como “ganhar” um jogo infinito. Em um jogo infinito, o objetivo principal é continuar jogando, para perpetuar o jogo.”

- Simon Sinek

	Título	Principais Aprendizados
01	O novo modelo de Responsabilidade Social Corporativa	Entenda como gerar valor para todas as partes interessadas em sua cadeia de valor.
02	Rentável e Sustentável	Entenda o conceito de valor compartilhado e exemplos.
03	Negócio social	Entenda o que é um negócio social e seus diferentes modelos.
04	Investimento de impacto	Reconheça as semelhanças e diferenças entre o investimento tradicional e o investimento de impacto.
05	Desafios ambientais e novos produtos	Entenda como as empresas podem ter um papel na solução de problemas ambientais.
06	Corporação	Entenda como uma empresa pode ser a melhor para o mundo e não apenas a melhor do mundo

Leitura Extra Geral

- The Honest Truth about Dishonesty – Ariely, Dan.
- Clean Disruption – Seba, Tony.
- Bad Blood – Carreyrou, John.
- Firms of Endearment – Sisodia, Rajendra; Sheth, Jagdish N.; Wolfe, David.

MÓDULO 5

ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO

O objetivo deste módulo é apresentar as características de uma variedade de ecossistemas de inovação ao longo do tempo e, como prática, provocar os participantes a identificar os mecanismos que podem acelerar ou desacelerar as inovações e seus ecossistemas.

“Innovation is the market introduction of a technical or organizational novelty, not just its invention.”

- Joseph A. Schumpeter

“Se a comunidade de startups tem uma cultura de inclusão, os empreendedores constantemente assumem posições de liderança”

– Brad Felt

“... No exército israelense, a inovação tática veio de baixo para cima - de comandantes de tanques individuais e seus oficiais. Provavelmente nunca ocorreu a esses soldados que deveriam pedir a seus superiores para resolver o problema, ou que talvez não tivessem autoridade para agir por conta própria. Nem viram nada de estranho em assumir a responsabilidade de inventar, adotar e disseminar novas táticas em tempo real, em tempo real. “

- The Startup Nation

“Na China, as empresas tendem a ficar “pesadas”. Eles não querem apenas construir a plataforma - eles querem recrutar cada vendedor, lidar com as mercadorias, administrar a equipe de entrega, fornecer as scooters, consertar essas scooters e controlar o pagamento. ”

- Kai-Fu Lee

Título		Principais Aprendizados
01	Clássicos da inovação	Revisite o pensamento clássico sobre inovação, de Drucker a Schumpeter.
02	Países mais inovadores	Quais e por que esses países são os mais inovadores?
03	As empresas mais inovadoras	Quais e por que são as empresas mais inovadoras?
04	Sobre o Vale do Silício	Quais são as coisas boas e ruins do ecossistema do Vale do Silício?
05	Sobre China	Quais são as coisas boas e ruins do ecossistema da China?
06	Sobre Israel	Quais são as coisas boas e ruins sobre o ecossistema israelense?
07	Ecossistemas de Startups	Quais são os atributos valiosos das comunidades de startups de sucesso recentes em todo o mundo?
08	Seu Próprio Ecossistema	Quais são os atributos que você escolhe para seu ecossistema de inovação?

Leitura Extra Geral

- Startup Communities - Feld, Brad
- The Rainforest: The Secret to Building the Next Silicon Valley – Hwang, Victor W.
- AI Super-Powers - Lee, Kai-Fu
- The Startup Nation - Senor, Dan; Singer, Saul

MÓDULO 6

A NOVA CULTURA ORGANIZACIONAL

O objetivo deste módulo é mergulhar profundamente na cultura corporativa, eventualmente um tópico vago, mas certamente um ativo de empresas de sucesso. Como prática, seremos capazes de avaliar traços da cultura organizacional e promover mudanças conforme necessário.

“A cultura come a estratégia no café da manhã.”

– Peter Drucker

“Você precisa de uma cultura que valorize ideias pequenas e inovadoras.”

—Jeff Bezos

“A transparência radical fertiliza grandes culturas.”

- Kevin Kruse

“Cultura não é como uma declaração de missão; você não pode simplesmente configurá-la e fazer com que dure para sempre. Há um ditado militar que diz que se você vê algo abaixo do padrão e não faz nada, você estabeleceu um novo padrão. Isso também se aplica à cultura - se você vê algo fora da cultura e o ignora, você criou uma nova cultura.”

- Ben Horowitz

“Nem tudo o que pode ser contado conta, e nem tudo o que conta pode ser contado.”

– Albert Einstein

Título		Principais Aprendizados
01	O que é cultura?	Pensando profundamente sobre os traços da cultura.
02	O que é liderança?	Repensando a liderança hoje em dia.
03	Objetivo, Princípios e Virtudes	Entenda por que as empresas existem, o que elas valorizam e o que fazem.
04	Cultura em crise	Compreenda os pontos fortes e fracos da cultura durante os tempos difíceis.
05	Contrate devagar, dispare rápido	Compreenda os desafios de avaliar habilidades básicas e sociais.
06	Atuação Gestão	Compreender os cenários complexos de avaliação e recompensa.
07	Funcionários e parceiros	Compreender os modelos de parceria equitativos dos colaboradores.
08	Mudando sua cultura	Refletir sobre por que, quando e como mudar a cultura corporativa.

Leitura Extra Geral

- Great Leaders Have No Rules – Kruse, Kevin
- What You Do Is Who You Are - Horowitz, Ben
- Delivering Happiness – Hsieh, Tony

MÓDULO 7

A CIÊNCIA DE GESTÃO DE STARTUPS

Neste módulo, revelaremos a ciência da gestão por trás do estilo de inicialização de criar e desenvolver novos empreendimentos. Como prática, capturaremos a mentalidade e o conjunto de ferramentas usado pelas startups para aplicar a qualquer tipo iniciativa inovadora.

“Se você busca a perfeição, nunca ficará satisfeito.”

- Leo Tolstoy

“Startup é uma organização formada para buscar um modelo de negócios expansível e reproduzível.”

- Steve Blank

“Uma vez que as startups e os esforços de inovação empresarial tratam do desconhecido, não se pode simplesmente executar a criação de valor para o cliente. Em vez disso, deve-se focar no processo de aprendizado. É preciso aprender qual é o valor central; qual solução fornece esse valor; a quem fornecer este valor; e como comercializá-lo, vendê-lo e entregá-lo para que o valor seja realizado.”

- The Lean Entrepreneur

“Pense em uma startup como uma cadeia de experimentos enxutos que buscam desvendar o desconhecido. Se algo é inovador hoje, certamente já foi desconhecido antes.”

- C/Kruel

“Sem aposta, sem futuro.”

- Jason Calacanis

	Título	Principais Aprendizados
01	Startup formas e cores	Desde o início se tornou um fenômeno global, quais são as principais categorias.
02	Startup Foundations	Compreenda as principais teorias por trás do movimento de startups.
03	Startup Teams	Compreenda os principais aspectos da formação e do envolvimento da equipe de inicialização.
04	Gestão de Startup	Compreenda as principais características das práticas de gestão.
05	Venture Capital	O que podemos aprender sobre como investir como capitalista de risco?
06	Startup Valuation	Qual é a matemática por trás das avaliações de startups nos estágios iniciais e finais?
07	Arremesso de startups	O que podemos aprender sobre comunicação e vendas com argumentos de venda de startups?
08	Tornando-se uma empresa	Refletindo quando uma startup pode sofrer mutação e não ser mais uma startup.

Leitura Extra Geral

- Lean Startup, Ries, Eric
- The Startup Way – Ries, Eric
- Disciplined Entrepreneurship – Aulet, Bill
- The Lean Entrepreneur - Cooper, Brant; Vlaskovits, Patrick
- The Secrets of Sand Hill Road – Kupor, Scott
- Angel - Calacanis, Jason

MÓDULO 8

O NOVO MARKETING

Neste módulo, discutiremos como abordar e adquirir clientes com estratégias de comunicação e vendas relevantes para um mundo dinâmico, conectado e com abundância de informações.

“Hackers de crescimento ... lideram equipes de crescimento multifuncionais, são imersos em dados e criatividade, pensamento científico e estão imersos no produto tanto quanto na promoção.”

– Sean Ellis

“Você ficará agradavelmente surpreso ao descobrir que a maioria das táticas de hacking de crescimento são simplesmente implementações tecnológicas de estratégias de marketing que existem há séculos.”

– Hacking de crescimento – Silicon Valley

“Se você se concentra em resolver um único problema muito bem e conseguir se adaptar conforme o mercado evolui, o céu é o seu limite.”

- From Impossible To Inevitable

	Título	Principais Aprendizados
01	Criação e renovação de uma marca	Entenda as forças que podem fortalecer e enfraquecer as marcas hoje em dia.
02	O que os clientes querem e precisam	Entenda como perceber e agir de acordo com as necessidades não atendidas e em mudança do cliente.
03	Obsessão do cliente	Como construir uma empresa que é centrada no cliente, que renova constantemente as experiências de seus clientes para alcançar o sucesso do cliente.
04	Novo Marketing Paradigmas	Revisite, repense e reinterprete os antigos mantras de marketing.
05	China New Retail	entender as interrupções de marketing nascendo na China.
06	Nossa Privacidade	entender as implicações de cruzar a linha em termos de desrespeito à privacidade do cliente.
07	Hacking de crescimento e Blitzcalling	entenda quando e como a velocidade pode ser mais importante do que a eficiência.
08	Efeitos de rede	entender como incitar e explorar novas reações em cadeia para dominar os mercados.

Leitura Extra Geral

- Growth Hacking: Silicon Valley's Best Kept Secret - Fong, Raymond; Riddersen, Chad
- Blitzscaling - Yeh, Chris; Hoffman, Reid
- Startup Growth Engines - Ellis, Sean; Brown, Morgan
- From Impossible To Inevitable - Ross, Aaron; Lemkin, Jason
- Predictable Revenue – Ross, Aaron; Tyler, Marylou

MÓDULO 9

FORMAÇÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

O objetivo deste módulo é repensar a gestão de equipes tradicionais, repensando desde a aquisição de talentos até a identificação de comportamentos tóxicos. A parte prática do módulo será centrada em projetar e conduzir uma organização ágil.

“A qualidade do seu negócio e de sua vida dependem muito da qualidade dos problemas que você resolve e das decisões que toma. A solução de problemas é uma das habilidades mais importantes de que todo indivíduo, empresário, funcionário e líder precisam.”

– Stephen Shapiro

“Agile - a filosofia de negócios que se baseia em equipes rápidas e autogerenciadas para inovação - entrou oficialmente no mainstream da gestão corporativa.”

- X-Teams

“Agile - a filosofia de negócios que se baseia em equipes rápidas e autogerenciadas para inovação - entrou oficialmente no mainstream da gestão corporativa..”

- Doing Agile Right

	Título	Principais Aprendizados
01	Empresa voltada para o funcionário	Como criar uma empresa para a qual as pessoas desejam trabalhar?
02	Experiência do funcionário	Como colocar sua equipe no centro?
03	Princípios Ágeis	Compreenda os princípios de um ágil organização.
04	Ágil na prática	Entenda o ágil na prática.
05	Financiamento Ágil	Repense o financiamento e o orçamento para atender o ágil.
06	Medição Ágil	Repense objetivos e gestão de desempenho para atender o ágil.
07	Armadilhas ágeis	Aprenda com o que não está funcionando lá fora.
08	Comportamentos Tóxicos	Aprenda a identificar líderes e membros tóxicos.

Leitura Extra Geral

- The Future Leader - Morgan, Jacob
- How to Be an Imperfectionist - Guise, Stephen
- Invisible Solutions - Shapiro, Stephen
- X-Teams - Ancona, Deborah; Ancona, Deborah; Bresman, Henrik; Bresman, Henrik
- Doing Agile Right - Rigby, Darrell; Rigby, Darrell; Elk, Sarah; Elk, Sarah; Berez, Steve; Berez, Steve
- The Five Dysfunctions of a Team – Lencioni, Patrick
- Work Rules! – Bock, Laszlo

MÓDULO 10

AS NOVAS HABILIDADES HUMANAS

Neste último módulo, precisamos ter a coragem de questionar tudo sobre as habilidades que possuo e as habilidades que serão necessárias à medida que avançamos para o futuro. Como prática, precisamos ser capazes de prever e planejar nossa jornada de aprendizagem ao longo da vida.

“Há tantas pessoas trabalhando tanto e realizando tão pouco.”
- Andy Grove

“É mais fácil mudar sua mente e emoções ao agir do que mudar suas ações tentando pensar e sentir de forma diferente.”
- Guise, Stephen

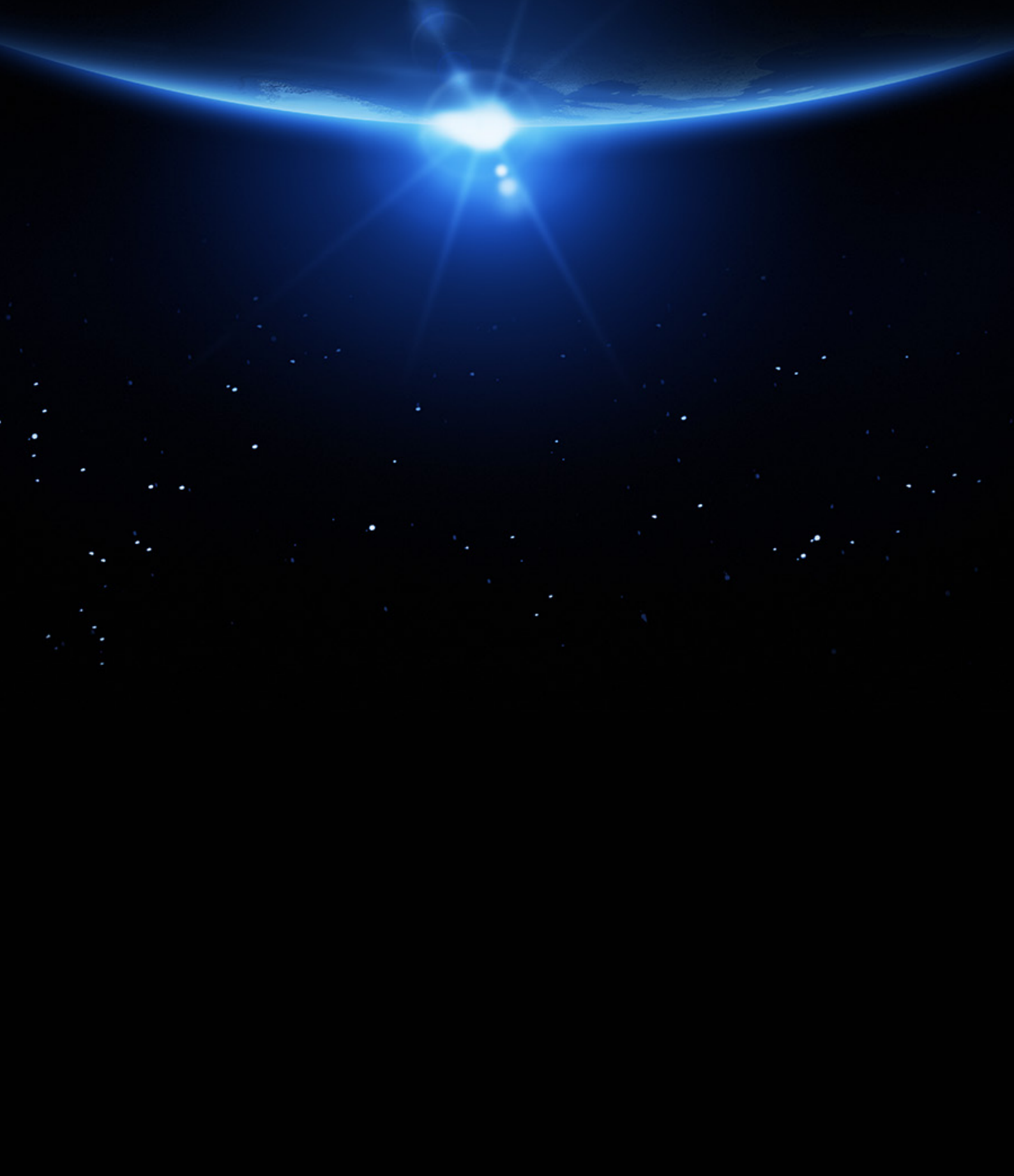
“As categorias podem ser usadas para controlar e subjugar os outros às custas de nossa própria consciência e compreensão. As categorias coagem. As categorias não têm nuances. As categorias corroem realidades complexas sob o pretexto de explicação.”
- Johansen, Bob

“... a tecnologia por si só não é suficiente - é a tecnologia casada com as artes liberais, casada com as humanidades, que produz o resultado que faz nosso coração cantar.”
- Steve Jobs

	Título	Principais Aprendizados
01	Futuro do Trabalho	Como é o futuro do trabalho?
02	Trabalhos Híbridos	Compreenda a demanda contraditória por empregos mais especializados, mas também com uma gama mais ampla de habilidades.
03	Máquina vs. Humano	Refleta sobre as ondas de automação.
04	Centrado no Humano	Refleta sobre as habilidades sociais.
05	Conhecidos	Identifique as habilidades e conhecimentos que temos e que foram, são ou serão importantes.
06	Desconhecidos	Procure identificar novas competências que potencializarão sua vida profissional e pessoal.
07	Autodescoberta	Compreendendo a si mesmo.
08	Meu futuro	Visualize e projete seu caminho adiante.

Leitura Extra Geral

- The Fuzzy and the Techie - Hartley, Scott.
- Range - Epstein, David
- Meta-Skills - Neumeier, Marty
- Polymath - Hollins, Peter
- Full-Spectrum Thinking - Johansen, Bob



Powered by

.StartSe  **UNIVERSITY**

NOVA Executive
Education
NOVA SCHOOL OF
BUSINESS & ECONOMICS