



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ANEXO I

Plano de Ensino			
Universidade Federal do Espírito Santo		Campus: GOIABEIRAS	
Curso: ADMINISTRAÇÃO			
Departamento Responsável: DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO			
Data de Aprovação (Art. nº 91):			
Docente responsável: PROF. DR. MARISON LUIZ SOARES			
Qualificação / link para o Currículo Lattes:			
Disciplina: ESTRATÉGIA		Código: ADM-10790	
Pré-requisito: Não possui pré-requisitos		Carga Horária Semestral: 60H	
Créditos: 04	Distribuição da Carga Horária Semestral		
	Teórica	Exercício	Laboratório
	70%	30%	0
Ementa: Fundamentos da Administração Estratégica: conceitos, tipos e níveis de estratégia. Planos, Planejadores e Planejamento. Processo Estratégico. Análise Ambiental. Análise da Organização. Decisão estratégica. Formulação estratégica. Implementação Estratégica. Formação de Estratégia. Controle Estratégico. Contexto atual: estratégia, empreendedorismo e responsabilidade social.			
Objetivos Específicos Desenvolver competências nos futuros administradores, mediante o aperfeiçoamento das seguintes habilidades:			
<ol style="list-style-type: none">1. Compreender a organização, sua complexidade, e as interações com o ambiente/mercado;2. Conhecer as teorias básicas que norteiam a abordagem da administração estratégica nas organizações;3. Compreender a administração estratégica, seu processo e etapas, e principais abordagens utilizadas;4. Examinar aspectos críticos da formação de estratégia na administração das organizações. Destaque para de aspectos práticos em organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos (trabalho de grupo teórico-prático).			



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ANEXO I

Conteúdo Programático
1 Fundamentos da Administração Estratégica 1.1 Planejamento, Planos e Planejadores 1.2 Níveis de Estratégia 1.3 Conceitos de Estratégia (5 P's da estratégia; Escolas de estratégia de Mintzberg). 1.4 Processo estratégico: diagnóstico, formulação e implementação.
2 Análise do Macroambiente 2.1 Análise PEST 2.2 Análise das 5 Forças de Porter
3 Análise da Organização 3.1 Análise Interna: recursos, capacidades e competências organizacionais 3.2 Vantagem Competitiva 3.3 Análise da Cadeia de Valor
4 Decisão Estratégica 4.1 Missão 4.2 Visão 4.3 Objetivos estratégicos 4.4 Matriz BCG 4.5 Classificação das estratégias segundo Ansoff, Porter, Miles e Snow, e Certo 4.5 Estratégias deliberadas e estratégias emergentes
5 Formulação Estratégica 5.1 Posicionamento estratégico 5.2 SWOT: Análise Cruzada (ambiente externo e interno) 5.3 Identificação das estratégias 5.4 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) e a elaboração do Mapa Estratégico
7 Implementação e Controle Estratégico 7.1 Fatores influentes na implementação das estratégias 7.2 Tipos e características dos controles 7.3 Indicadores de desempenho 7.4 Uso do <i>BSC</i> no controle estratégico
8. Novas abordagens no estudo da estratégia organizacional 8.1 Estratégia como prática 8.2 Estratégia, empreendedorismo e responsabilidade social.
Metodologia
<ul style="list-style-type: none">✓ Exposição oral e dialogada✓ Leituras orientadas✓ Debate de textos✓ Seminários com análise e discussão dos assuntos focados✓ Utilização de multimeios com discussão e explicitação✓ Casos de ensino empresariais



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ANEXO I

Critérios/Processo de avaliação da Aprendizagem		
1. Primeiro Bimestre (peso 1)	Peso	Programação
a) Prova escrita e individual sem consulta	80%	
b) Conceito e atividades em sala de aula (participação, exercícios, resenhas, seminários etc.)	10%	
c) Atividade Avaliativa	10%	
2. Segundo Bimestre (peso 1)	Peso	Programação
a) Prova escrita e individual sem consulta	60%	
b) Conceito e atividades em sala de aula (participação, exercícios, resenhas, seminários etc.)	10%	-
c) Trabalho Semestral (em equipe)	30%	
<ul style="list-style-type: none">✓ A programação das aulas, textos, e atividades avaliativas deve ser acompanhada pelo aluno no CRONOGRAMA, apresentado ao final.✓ Os trabalhos e atividades entregues fora do prazo serão apreciados, todavia, <i>não serão considerados</i> para efeito de avaliação e aferição de nota.✓ não serão computados para efeitos de nota.		
3) Situação Final do Aluno: Média maior ou igual a 7,0 = Aprovado Média menor do que 7,0 = Prova Final Após a Prova Final: ((Média Semestral + Prova final)/2) igual ou maior do que 5 = Aprovado		
4) Horário e Frequência A frequência mínima obrigatória para aprovação nas disciplinas é de 75%. Ressalta-se que os alunos que não comparecerem a, pelo menos, 75% das aulas serão reprovados por falta independentemente dos resultados obtidos em outros quesitos do processo de avaliação, ressalvados os casos previstos pelas normas da UFES. É de total responsabilidade do aluno acompanhar sua frequência. Em nenhuma hipótese haverá abono ou justificativa de faltas pelo professor. Nos casos previstos em lei o aluno deverá procurar a Pró-Reitoria de Graduação para solicitar amparo legal às suas atividades discentes, não cabendo ao professor qualquer julgamento sobre o mérito da solicitação. Ressalta-se que o abono de faltas, por meio de Atestado Médico é ilegal. Atividades profissionais não abonam faltas. A saída da sala durante o período de aulas é direito do aluno. Este comportamento, entretanto, implicará em atribuição de faltas para as aulas não finalizadas ou não assistidas em sua totalidade.		
5) Contato com a professora Sempre que necessário tirar dúvidas ou se aprofundar no conteúdo os alunos devem agendar reuniões por meio do e-mail marison@matrix.com.br.		
Bibliografia básica		



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ANEXO I

1. MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
2. MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
3. MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da Estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

Bibliografia complementar

1. ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas 1993.
2. CERTO, S.; PETER, J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Makron books, 1993.
3. FERNANDES, B.; BERTON, L. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.
4. HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira ThomsonLearning, 2002.
5. HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
6. KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. RJ: Campus, 1997.
7. MARIOTTO, Fábio Luiz. Mobilizando Estratégias Emergentes. **RAE**, FGV-EAESP, 2003.
8. MAXIMIANO, A. C. A. Introdução a Administração. São Paulo: Atlas, 2003.
9. MONTGOMERY, C. A. e PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. RJ: Campus, 1995.
10. PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio: Elsevier, 1986.
11. THOMPSON, Arthur A. e STRICKLAND, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
12. WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

Observação: Serão também utilizados artigos selecionados de Revistas especializadas, como apoio para discussão de temas específicos.

Cronograma (Plano de Aulas)

O Plano de Aula consiste na formalização do planejamento elaborado pela professora para condução dos temas que serão trabalhados ao longo do semestre. A seguir é apresentada a programação de leituras e atividades para o semestre. Por tratar-se de uma disciplina dinâmica e, portanto, sujeita a atualizações os temas e leituras previstas poderão ser alterados em seu conteúdo, visando o enriquecimento do conhecimento acadêmico. Em caso de alteração, as implicações decorrentes serão dialogadas e consensadas em sala de aula.

CRONOGRAMA			
Unidade	Aulas	Conteúdos	Bibliografia
UNIDADE I Origem, Fundament os e	05	1. Fundamentos da estratégia 1.1 Planejamento, Planos e Planejadores 1.2 Níveis de Estratégia 1.3 Conceitos de Estratégia 1.4 Processo estratégico: diagnóstico, formulação e	1. MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000): INtrodução. 2. MINTZBERG e QUINN (2006). Os 5 P's da estratégia: p. 26-32. 3. MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000): Capítulo sobre Escola de Aprendizado. 3.1 MARIOTTO, F. L. Mobilizando Estratégias



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ANEXO I

Conceitos (12 horas Aula)		implementação. 1.5 Estratégias deliberadas e estratégias emergentes	Emergentes. RAE , FGV-EAESP, 2003.
UNIDADE II Análise Ambiental (12 horas Aula)	03	2 Análise do Macroambiente 2.1 Análise PEST 2.2 Cinco Forças de Porter	4. PORTER (1986): Macroambiente.
	02	3 Análise da Organização 3.1 Análise Interna: recursos, capacidades e competências 3.2 Vantagem Competitiva 3.3 Análise da Cadeia de Valor	5. HITT, IRELAND e HOSKISSON (2002): pp. 93-131 (Ambiente Interno).
Atividade Avaliativa	01	Conforme data programada e conteúdo consensado em sala	
UNIDADE III Decisão Estratégica (08 horas aulas)	04	4 Decisão Estratégica 4.1 Missão e Visão 4.2 Objetivos estratégicos 4.3 Matriz BCG 4.4 Classificação das estratégias 4.5 Estratégias genéricas	6. MAXIMIANO (2004): Elaboração do plano estratégico: missão, objetivos e estratégias (pp 175-184). 7. PORTER (1986): Cap.2: Estratégias genéricas. 8. WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000): Estratégias de nível empresarial (Cap.4, pp. 127-151).
PROVA	01	CONFORME PROGRAMAÇÃO	
UNIDADE IV Análise Cruzada (14 horas aula)	06	5 Formulação estratégica 5.1 Posicionamento estratégico 5.2 SWOT: Análise Cruzada 5.3 Identificação das estratégias 5.4 Uso do BSC na elaboração do Mapa Estratégico	9. MINTZBERG e Quinn (2006): Posicionamento (pp. 97-105). 10. WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000): SWOT e BCG (pp 157-171). 11. KAPLAN e NORTON 1997. Capítulo 2.
UNIDADE V Implementação e controle (10 horas aula)	05	6. Implementação Estratégica 6.1 Fatores influentes: liderança, estrutura e cultura. 7 Controle Estratégico 7.1 Tipos e características 7.2 Indicadores de Desempenho 7.3 BSC no controle estratégico	12. HITT, IRELAND e HOSKISSON (2002): Implementação; estratégia e estrutura (pp. 306-332). 13. WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000): Controle estratégico (Cap. 10).
UNIDADE VI Novas abordagens na gestão estratégica (04 horas aula)	02	8. Novas abordagens no estudo da estratégia organizacional 8.1 Estratégia como prática 8.2 Estratégia, empreendedorismo e responsabilidade social.	14. CLEGG, CARTER e KORNBERGER (2004): A "Máquina estratégica": fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso, <i>Revista de Administração de Empresas</i> , p. 21-31. 15. MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000): Capítulo 10. Escola de Configuração.
PROVA 2	01	CONFORME PROGRAMAÇÃO	