



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

<b>Plano de Ensino</b>			
<b>Universidade Federal do Espírito Santo</b>		<b>Campus: GOIABEIRAS</b>	
<b>Curso: ADMINISTRAÇÃO</b>			
<b>Departamento Responsável: DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO</b>			
<b>Data de Aprovação (Art. nº 91):</b>			
<b>Docente responsável: Prof. Dra. Lucilaine Pascuci</b>			
<b>Qualificação / link para o Currículo Lattes: <a href="http://lattes.cnpq.br/5674113274785826">http://lattes.cnpq.br/5674113274785826</a></b>			
<b>Disciplina: Estratégia</b>			<b>Código: ADM-10790</b>
<b>Pré-requisito: Não possui pré-requisitos</b>			<b>Carga Horária Semestral: 60h</b>
<b>Créditos:</b>  4	<b>Distribuição da Carga Horária Semestral</b>		
	<b>Teórica</b>	<b>Exercício</b>	<b>Laboratório</b>
	60	0	0
<b>Ementa:</b> Evolução do pensamento estratégico. Frentes de desenvolvimento da inteligência competitiva, tecnologia, gestão e ambiente. Principais modelos de análise do ambiente interno e externo. Estratégia e posicionamento competitivo. Competências Centrais. <i>Balanced Scorecard</i> . O Processo Estratégico e a Busca de Capacitações Dinâmicas. Instituições, Políticas e Estratégias. Os grandes movimentos estratégicos. Contexto atual: estratégia, responsabilidade social e sustentabilidade.			
<b>Objetivos Específicos</b> Desenvolver competências nos futuros administradores, mediante o aperfeiçoamento das seguintes habilidades:			
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Compreender a organização, sua complexidade, e as interações com o ambiente/mercado;</li><li>2. Conhecer as teorias básicas que norteiam a abordagem da administração estratégica nas organizações;</li><li>3. Compreender a administração estratégica, seu processo e etapas, e principais abordagens utilizadas;</li><li>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).</li></ol>			



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

## Conteúdo Programático

### 1 Evolução do Pensamento Estratégico

- 1.1 Planejamento, Planos e Planejadores
- 1.2 Níveis de Estratégia
- 1.3 Conceitos de Estratégia (5P's da estratégia; Movimentos e Escolas de estratégia de Mintzberg)
- 1.4 Processo estratégico: diagnóstico, formulação e implementação.
- 1.5 Estratégias: deliberada e emergente

### 2 Análise do Macroambiente

- 2.1 Análise PEST(EL)
- 2.2 Análise das 5 Forças de Porter

### 3 Análise do Ambiente Interno

- 3.1 Recursos, capacidades e competências
- 3.2 Vantagem competitiva

### 4 Decisão e Formulação Estratégica

- 4.1 Posicionamento estratégico
- 4.2 Missão e Visão de Futuro
- 4.3 Objetivos estratégicos
- 4.4 Tipologia de estratégias (Ansoff, Porter, Miles e Snow, e Certo)

### 5 Formulação Estratégica

- 5.1 Movimentos estratégicos
- 5.2 Análise SWOT

### 6 Implementação e Controle Estratégico

- 6.1 Desafios da implementação
- 6.2 Controle estratégico: tipos e características
- 6.3 *Balanced Scorecard* (BSC)
- 6.4 Metodologias de apoio à implementação: teoria e prática (Planos de Ação, PDCA e 5W2H)

### 7. Estratégia em diferentes contextos organizacionais

- 7.1 Instituições, política e estratégias
- 7.2 Estratégia, empreendedorismo e responsabilidade social.

## Metodologia

### Orientações Gerais

#### Modelo Híbrido de aulas

1. O modelo adotado para o desenvolvimento das atividades de ensino-aprendizagem será composto, simultaneamente, por aulas síncronas e assíncronas;
2. De acordo com o Art. 4º, § 2º da Resolução 30/2020-CEPE, define-se:
  - **Aulas síncronas:** aquelas em que é necessária a participação de estudantes e docente(s) no mesmo instante e no mesmo ambiente virtual de aprendizagem;
  - **Aulas assíncronas:** aquelas que não requerem que o/a estudante e o/a docente estejam conectados ao mesmo tempo para que as atividades de ensino-aprendizagem possam ocorrer;



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

3. O percentual mínimo de aulas síncronas definido pelo Departamento de Administração nunca será inferior a 25 por cento (25%) do total de horas-aula podendo chegar até 50 por cento (50%) em concordância com a turma;

**Direitos de Imagem e Propriedade Intelectual**

1. As atividades síncronas e assíncronas poderão ser gravadas para utilização restrita aos fins a que se destina esta disciplina específica, facultando-se ao aluno seu direito de não ser gravado ou filmado, mediante expressa manifestação;
2. Haverá, durante a própria transmissão das atividades síncronas, o alerta escrito e verbal de que é proibida a utilização daquelas imagens sem expressa autorização (BORDAS, 2020<sup>1</sup>);
3. Os vídeos e materiais diversos disponibilizados para esta disciplina são de uso restrito para este fim, não sendo permitida sua reprodução/postagem em nenhuma outra instância (*online* ou *offline*), estando protegido pelas leis de propriedade intelectual;

**Métodos de Ensino**

1. Aulas síncronas: serão realizadas por meio da **plataforma Google Meet** e contemplam:
  - a. Exposição dialogada relativo aos conceitos do conteúdo programático;
  - b. Debate sobre assuntos dirigidos (casos de ensino, exercícios, vídeos, entre outros);
  - c. Apresentação de questões com prazo de retorno delimitado, para avaliação do conteúdo apresentado durante a aula;
  - d. Apresentação de atividades/trabalhos (em grupos) por parte dos discentes, especialmente, os desenvolvidos nas aulas assíncronas;
  - e. Orientação e esclarecimentos relacionados a elaboração de atividades assíncronas assim como do trabalho final (baseado em entregas parciais).
2. Aulas assíncronas: são representadas por atividades desenvolvidas e entregues por parte dos alunos, **via Google Classroom**, sem a presença simultânea do docente, e contemplam:
  - a. Análise (individual ou em grupo) de casos de ensino, artigos científicos ou vídeos com apresentação de respostas às questões, com base nos conceitos foco do conteúdo;
  - b. Levantamentos e pesquisas sobre casos práticos empresariais relacionados a conceitos foco de estudo;
  - c. Elaboração e postagem de apresentações, por parte dos alunos, sobre trabalhos desenvolvidos em equipe;
  - d. Desenvolvimento de atividades relacionadas ao trabalho final (Planejamento Estratégico), com entregas parciais conforme desenvolvimento dos conteúdos na Disciplina;

**Critérios/Processo de avaliação da Aprendizagem**

Por tratar-se de Disciplina ofertada remotamente, o processo de avaliação da aprendizagem será adaptado para um modelo de avaliação mais processual. Ou seja, adota-se várias etapas de avaliação (com atribuição de nota) ao longo da disciplina, de maneira a permitir o acompanhamento do aprendizado e da participação do discente na programação da Disciplina, além da identificação, por parte do docente, de necessidades de adequações que permitam o aprimoramento do método adotado durante o período letivo.

<sup>1</sup> BORDAS, F. C. EAD na pandemia: direitos de imagem, autoral e outras obrigações legais. JUS.COM.BR, 2020. Disponível em <<https://jus.com.br/artigos/propriedade-intelectual>>. Acesso em 24/08/2020.



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

O processo de avaliação da aprendizagem desta Disciplina contempla as seguintes etapas e métodos de avaliação, os quais apresentam os respectivos pesos:

<b>Atividades Avaliativas</b>	<b>Distribuição da Nota</b>
1. Participação e atividades em aulas síncronas	30
2. Atividades em aulas assíncronas	30
3. Trabalho final	40
4. Atividades Aulas 28, 29 e 30 ( <i>Complementar</i> )	10

A programação das atividades avaliativas e Prova Final estão apresentadas no Cronograma, ao final deste Plano de Ensino. Os critérios de avaliação de cada atividade são apresentados no Apêndice 1.

**Informações complementares sobre as atividades avaliativas:**

2. O conteúdo do Planejamento Estratégico elaborado deverá seguir o *template* padrão disponível no AVA, podendo ser elaborado em grupos de, no máximo, quatro alunos e deverá ser postado no AVA conforme programação apresentada no Cronograma, ao final deste Plano de Ensino.

Os estudos de caso podem ser desenvolvidos individualmente ou pela mesma composição de equipe formada para a elaboração do Planejamento Estratégico.

**Horário e Frequência**

A frequência mínima obrigatória para aprovação na disciplina é de 75% de participação nas aulas síncronas como também na entrega das atividades assíncronas, conforme Resolução 30/2020-CEPE. Os alunos que não cumprirem esta regra serão reprovados por falta independentemente dos resultados obtidos em outros quesitos do processo de avaliação, ressalvados os casos previstos em lei. É responsabilidade do aluno acompanhar sua frequência

**Situação Final**

Média maior ou igual a 7,0 = Aprovado

Média menor do que 7,0 = Prova Final

Após a Prova Final:  $((\text{Média Semestral} + \text{Prova final})/2)$  igual ou maior do que 5 = Aprovado

**Contato com a professora**

Sempre que necessário os alunos devem entrar em contato com a professora enviando mensagem para o e-mail [lucilaine.pascuci@gmail.com](mailto:lucilaine.pascuci@gmail.com)

**Bibliografia básica**

1. ALMEIDA, M. I. R. Manual de planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2001.
2. MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010 (eBook Kindle).
3. PORTER, M.E. Vantagem competitiva. Campus, 1992.



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

**Observação:** A bibliografia poderá ser complementada com conteúdos adicionais no decorrer das aulas, baseado nas referências apresentadas a seguir, ou em outras disponibilizadas aos alunos, como apoio, para discussão de temas específicos, tais como:  
HOSKISSON, R.E., IRELAND, R. D., HITT, M. A. *Administração Estratégica*. São Paulo: Cengage, 2008.  
WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Cengage Thomson, 2002.

**Bibliografia complementar**

1. FLEURY A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências. Atlas. São Paulo; 2004
2. FISCHMANN, A. A. e ALMEIDA, M.I. R. Planejamento estratégico na prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
3. OLIVEIRA, D.P.R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 12.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
4. PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7a. Ed. Rio de Janeiro: Campus, c1986. 362 p.

**Observação:**

A bibliografia poderá ser complementada com conteúdo adicional no decorrer das aulas, baseada nas referências apresentada a seguir, ou em outras que serão disponibilizadas aos alunos, como apoio, para discussão de temas específicos, tais como:

- CRUBELLATE, J.M.; PASCUCI, L.M.; GRAVE. P.S. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. *Revista de Administração Eletrônica (RAE)*, v.48, n.4, 2008, p. 9-18.
- MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. *Revista de Administração de Empresas*. Volume 43, n. 2, p. 78-93, 2003
- MINTZBERG, H. Trabalho do executivo: folclore e fato. *Coleção Harvard de Administração*. São Paulo: Nova Cultural, 1986
- PASCUCI, L.; ALVES, C. Linear, Adaptativo ou Interpretativo? Compreendendo a Dinâmica da Formação de Estratégias em Pequenas Empresas. *REGPE*, v.7, n.1, 130-161, 2018.



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

### Cronograma de atividades

O Cronograma consiste na distribuição dos conteúdos programáticos adotados pelo docente para desenvolvimento das atividades síncronas, assíncronas, atividades avaliativas, entre outras, programadas para o período letivo. Por tratar-se de uma disciplina dinâmica e, portanto, sujeita a atualizações, os métodos e atividades previstas poderão sofrer ajustes em seu conteúdo, visando o enriquecimento do conhecimento acadêmico. Em caso de alteração, estas serão dialogadas e consensadas com a turma.

<b>Data</b>	<b>Horas/aula</b>	<b>Conteúdo Programático</b>	<b>Método</b>	<b>Nota (caso se aplique)</b>	<b>Bibliografia e Orientações</b> (disponíveis no <i>Classroom</i> )
Aula 1 01/02	2h	Plano de Ensino e Acordo Pedagógico	<b>Síncrona</b> Apresentação do Plano de Ensino, cronograma e definições sobre atividades avaliativas e método de ensino (2h)	-	Plano de Ensino, literatura, links para vídeos e orientações relativas ao conteúdo
Aula 2 03/02	2h	Conteúdo 1	<b>Assíncrona</b> Análise de texto para Aula 3 e atividade (2h)	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Referências: texto 1 Atividade 01 Data entrega: 08/02
Aula 3 08/02	2h	Conteúdo 1	<b>Síncrona</b> Exposição dialogada: conceitos introdutórios (2h) Atividade para reforço do conteúdo	% nota "Atividades síncronas"	Referências: textos 1, 1.1, 6 e 6.1
Aula 4 10/02	2h	Conteúdo 1	<b>Assíncrona</b> Desenvolvimento de atividade (Video e questões)	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Referências: textos 6 e 6.1 Atividade 02 ("Mintzberg sobre gestão") Data entrega: 24/02
Aula 5 22/02	2h	Conteúdo 1	<b>Síncrona</b> Exposição dialogada: tipos de estratégia (2h) Atividade para reforço do conteúdo	% nota "Atividades síncronas"	Referências: textos 1, 1.1, 6 e 6.1



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

Aula 6 24/02	2h	Conteúdo 1	<b>Assíncrona</b> Atividade: 5Ps da Estratégia	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Referência: 1, 1.1, 6 e 6.1 Atividade 3 Prazo entrega: 03/03
Aula 7 01/03	2h	Conteúdo 2	<b>Síncrona</b> Exposição dialogada: Planej. Estratégico (PE) e Análise do Ambiente externo (1h) Orientações para desenvolvimento da análise ambiental	% partic. nota "Atividades síncronas"	Referências: texto 4
Aula 8 03/03	2h	Conteúdo 2	<b>Assíncrona</b> Atividade: Desenvolvimento de análise ambiente externo (2h)	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Referência: texto 4 Atividade 4 Prazo entrega: 10/03
Aula 9 08/03	2h	Conteúdo 3	<b>Síncrona</b> Exposição dialogada: Análise do ambiente interno (2h) Orientações para desenvolvimento da análise amb. interno	% partic. nota "Atividades síncronas"	Referência: texto 5
Aula 10 10/03	2h	Conteúdo 3	<b>Assíncrona</b> Atividade: Desenvolvimento de análise ambiente interno (2h)	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Referência: texto 5 Atividade 5 Prazo entrega: 17/03
Aula 11 15/03	2h	Conteúdo 4	<b>Síncrona</b> Exposição dialogada: Identidade organizacional (2h) <b>Atividade:</b> elaboração da Missão e Visão de Futuro	% partic. nota "Atividades síncronas"	Referência: texto 7
Aula 12 17/03	2h	Conteúdo 4	<b>Assíncrona</b> Atividade: elaboração da Missão e Visão de Futuro	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Referência: texto 7 Atividade 6 Prazo entrega: 24/03
Aula 13 22/03	2h	Conteúdo 4	<b>Síncrona</b> Exposição dialogada: revisão e esclarecimento de dúvidas sobre as etapas anteriores do PE (2h) Atividade: apresentações individuais	% partic. nota "Atividades síncronas"	Referências: textos 4, 5 e 7
Aula 14 24/03	2h	Conteúdo 4	<b>Assíncrona</b> Atividade: posicionamento estratégico (2h)	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Referências: textos 8 e 10 Atividade 7 Prazo entrega: 31/03





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

Aula 15 29/03	2h	Conteúdo 5	<b>Síncrona</b> Exposição dialogada: SWOT e BSC (2h) Atividade para reforço do conteúdo	% partic. nota "Atividades síncronas"	Referência: textos 11 e 12
Aula 16 31/03	2h	Conteúdo 5	<b>Assíncrona</b> Atividade: Elaboração da SWOT, segundo dimensões do BSC (2h)	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Referências: textos 11 e 12 Atividade 8 Prazo entrega: para debate na aula de 05/04
Aula 17 05/04	2h	Conteúdo 5	<b>Síncrona</b> Apresentações individuais da SWOT e esclarecimento de dúvidas (2h)	% partic. nota "Atividades síncronas"	Sorteio de responsáveis pela apresentação e pela correção das atividades
Aula 18 07/04	2h	Conteúdo 6	<b>Assíncrona</b> Atividade: revisão da SWOT e definição das estratégias e metas, segundo BSC (2h)	% partic. "Atividades assíncronas"	Referências: textos 11 e 12 e material de apoio Atividade 9 Prazo entrega: 14/04
Aula 19 <b>12/04</b>	2h	Conteúdo 6	<b>Assíncrona</b> Atividade: revisão da SWOT e definição das estratégias e metas, segundo BSC (2h)	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Referências: textos 11 e 12 e material de apoio Atividade 9 Prazo entrega: 14/04 ( <i>continuação</i> )
Aula 20 14/04	2h	Conteúdo 6	<b>Assíncrona</b> Atividade: revisão da SWOT e definição das estratégias e metas, segundo BSC (2h)	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Referências: textos 11 e 12 e material de apoio Atividade 9 Prazo entrega: 14/04 ( <i>continuação</i> )
Aula 21 19/04	2h	Conteúdo 6	<b>Síncrona</b> Implementação e controle: Planos de Ação (PA), 5W2H e PDCA (2h) Atividade para reforço de conteúdo	% partic. nota "Atividades síncronas"	Referências 13 e 14
Aula 22 26/04	2h	Conteúdo 6	<b>Síncrona</b> Apresentação individual dos PA's e esclarecimento de dúvidas (2h)	% partic. nota "Atividades síncronas"	Sorteio dos responsáveis pela apresentação e pela correção da atividade





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

Aula 23 28/04	2h	Conteúdo 6	<b>Assíncrona</b> Atividade: Elaboração dos planos de ações para as estratégias (2h)	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Referências: textos 13 e 14 Atividade 10 Prazo entrega: 03/05
Aula 24 03/05	2h	Conteúdo 7	<b>Síncrona</b> Exposicao dialogada: temas atuais sobre estratégia (2h) Esclarecimento de dúvidas sobre o trabalho final.	% partic. nota "Atividades síncronas"	Todas as referências
Aula 25 05/05	2h	-	<b>Assíncrona</b> Conclusão do trabalho final (2h)	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Orientações e <i>templates</i> específicos. Data entrega do trabalho completo: até 05/05
Aula 26 10/05	2h	-	<b>Assíncrona</b> Estudo de caso empresarial (2h)	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Estudo de caso 1. Orientações específicas.
Aula 27 12/05	2h	-	<b>Assíncrona</b> Estudo de caso empresarial (2h)	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Estudo de caso 2. Orientações específicas.
Aulas 28, 29 e 30	6h	-	<b>Assíncrona</b> Desenvolvimento e entrega de uma atividade avaliativa para cada aula (3 atividades).	Até 1,0 na nota bimestral	Orientações específicos para cada atividade.
<b>17/05/21</b>			<b>PROVA FINAL</b>		<b>Todo conteúdo da disciplina.</b>
Totais	Horas aula	Sincronas:	Total 24h (40%)	Total horas	60h (100%)
		Assincronas:	Total 36h (60%)		



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

## APENDICE 1 – Critérios adotados na avaliação das Atividades

### 1. Participação em aulas síncronas

Critérios		Peso
1	Participação efetiva nos debates e atividades em aula	40%
2	Integração entre teoria e prática nas análises desenvolvidas	30%
3	Qualidade e assertividade das análises/participações	30%

### 2. Atividades assíncronas

Critérios		Peso
1	Identificação objetiva e assertiva dos conceitos teóricos e sua relevância/abordagem adotada no caso estudado	20%
2	Adequação do conteúdo dos trabalhos entregues quanto ao enunciado	20%
3	Integração entre teoria e prática na análise desenvolvida em resposta as questões	10%
4	Qualidade e assertividade da análise apresentada	30%
5	Formatação adequada conforme ABNT	20%

### 3. Planejamento Estratégico

Critérios		Peso
1	Apresentação e uso adequado dos conceitos teóricos (no documento escrito e apresentações individuais)	20%
2	Adequação do conteúdo do trabalho quanto ao enunciado	20%
3	Integração entre teoria e prática no desenvolvimento das análises	10%
4	Adequação e pertinência na adoção e representação dos métodos de análise refletidos nos quadros e, principalmente, nas análises destes	30%
5	Formatação adequada conforme ABNT	20%