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

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. DRA. LUCILAINE PASCUCI	
Qualificação / link para o Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/5674113274785826	
Disciplina: ESTRATÉGIA	**Código:** ADM-10790
Pré-requisito: Não possui pré-requisitos	**Carga Horária Semestral:** 60H

Créditos:	**Distribuição da Carga Horária Semestral**		
	Teórica	**Exercício**	**Laboratório**
4	60	0	0

Ementa:

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. *Balanced Scorecard*. O Processo Estratégico e a Busca de Capacitações Dinâmicas. Instituições, Políticas e Estratégias. Os grandes movimentos estratégicos.

Objetivos Específicos

Desenvolver competências nos futuros administradores, mediante o aperfeiçoamento das seguintes habilidades:

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 CIENCIAS 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 (5 P'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
2.2 Análise das 5 Forças de Porter

3 Análise do ambiente Interno
3.1 Recursos, capacidades e competências
3.2 Vantagem competitiva
3.3 Análise da Cadeia de Valor

4 Decisão e Formulação Estratégica
4.1 Missão e Visão de Futuro
4.2 Objetivos estratégicos
4.4 Tipologia de estratégias (Ansoff, Porter, Miles e Snow, e Certo)

5 Posisionamento e Formulação Estratégica
5.1 Posicionamento estratégico
5.2 Movimentos estratégicos
5.3 Análise SWOT
5.4 Mapa Estratégico (*Balanced Scorecard*)

6 Implementação e Controle Estratégico
6.1 Desafios da implementação
6.2 *Balanced Scorecard*
6.3 Controle estratégico: tipos e características
6.4 Metodologias de apoio à implementação (Planos de Ação, indicadores, PDCA, 5W2H, outros)

7. Estratégia em diferentes contextos organizacionais
7.1 Instituiçoes, políticas e estratégias
7.2 Estratégia, empreendedorismo e responsabilidade social.

Metodologia

- ✓ Exposição oral e dialogada
- ✓ Leituras orientadas
- ✓ Seminários
- ✓ Análise de casos de ensino empresariais
- ✓ Atividades por meio da plataforma virtual AVA (Ensino à Distância), em até 10% do conteúdo.

Critérios/Processo de avaliação da Aprendizagem

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

1. Primeiro Bimestre (peso 1)	**Peso**	**Programação**
a) Prova escrita e individual sem consulta	70%	26/09
b) Atividade avaliativa 1 (presencial)	10%	12/09
c) Atividade Avaliativa 2 (AVA)	10%	a definir
d) Conceito e atividades em sala de aula (participação, exercícios, resenhas, seminários etc.)	10%	Bimestral

2. Segundo Bimestre (peso 1)	**Peso**	**Programação**
a) Prova escrita e individual sem consulta	60%	28/11
b) Conceito e atividades em sala de aula (participação, exercícios, resenhas, seminários etc.)	10%	Bimestral
c) Trabalho Semestral (em equipe)	30%	28/11

- ✓ A programação das aulas, textos, e atividades avaliativas deve ser acompanhada pelo aluno no CRONOGRAMA de aulas, apresentado ao final deste documento.
- ✓ Os trabalhos e atividades entregues fora do prazo serão apreciados, todavia, *não serão considerados* para efeito de avaliação e aferição de nota.
- ✓ Os alunos que não realizarem uma das avaliações mencionadas, ou não obtiverem média igual ou superior a 7,0 (sete), poderão recuperar a nota realizando a Prova Final da Disciplina que acontecerá no dia **12/12/2018 (4ª feira)**.

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%. 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 em lei. É de total responsabilidade do aluno acompanhar sua frequência.

Em nenhuma hipótese haverá abono ou justificativa de faltas por parte do 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 e que atividades profissionais **não** abonam faltas.

Ressalta-se, ainda, que 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 orienta-se que os alunos façam conato e agendem reunião com a professor por meio do e-mail 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, 2000.
3. PORTER, M.E. Vantagem competitiva. Campus, 1992.

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. MINTZBERG, H. AHLSTRAND B.; LAMPEL, J. Safari de Estratégia. Porto Alegre: Bookmann 2000.
4. OLIVEIRA, D.P.R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 12.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
5. PORTER, Michael 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 conteúdos adicionais no decorrer das aulas, baseada nas referências apresentada a seguir, ou em outras, como apoio para discussão de temas específicos.

CLEGG, CARTER e KORNBERGER (2004): A “Máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso, *Revista de Administração de Empresas, p.* 21-31.
HOSKISSON, R.E**.,** IRELAND,R. D., HITT, M. A. *Administração Estratégica*. São Paulo**:** Thomson, 2008.
HREBINIAK, L. G. *Fazendo a estratégia funcionar:* O caminho para uma execução bem sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.
JOHNSON, G; SCHOLES, K; WHITTINGTON, R. *Explorando a estratégia corporativa:* texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2007.
KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A *Estratégia em Ação:* Balanced. Scorecard. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997
MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. *Revista de Administração de Empresas.* Volume 43, n. 2, p. 78-93, 2003.
MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*. 6ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia.* 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
WHITTINGTON, R. *O que é estratégia.* São Paulo: Thomson, 2002.
WRIGHT, P., KROLL, M.J., PARNELL, J.. *Administração Estratégica* – Conceitos. São Paulo, Editora Atlas, 2000.

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

Cronograma

O Cronograma (ou Plano de Aulas) consiste na formalização do planejamento elaborado pela docente para condução dos temas contemplando, ainda, 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 sofrer ajustes em seu conteúdo, visando o enriquecimento do conhecimento acadêmico. Em caso de alteração serão dialogadas e consensadas em sala de aula.

Unidade	Aulas	Conteúdos	Bibliografia
UNIDADE I (6h aula)	03	**1.Evolução do Pensamento Estratégico** 1.1 Planejamento, Planos e Planejadores 1.2 Níveis de Estratégia 1.3 Conceitos de Estratégia (5 P's; Movimentos; Escolas de Mintzberg) 1.4 Processo estratégico: diagnóstico, formulação e implementação. 1.5 Estratégias deliberada e emergente	**1.** JOHNSON, SCHOLES e WHITTINGTON (2007): pp. 41-54 (Apresentando a estratégia). **1.1** 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): Escola de Aprendizado. 3.1 MARIOTTO (2003). Artigo.
UNIDADEs II e III (12h aula)	03	**2 Análise do Macroambiente** 2.1 Análise PEST 2.2 Cinco Forças de Porter	4. JOHNSON, SCHOLES e WHITTINGTON (2007): pp. 101-123 (Macroambiente).
	03	**3 Análise do ambiente Interno** 3.1 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). 5.1 ALMEIDA, M. I. R. Manual de planejamento estratégico.
A. Avaliativa (04h aula)	**02**	**Conforme programação e conteúdo consensado em sala**	
UNIDADE IV (08h aula)	04	**4 Decisão e Formulação Estratégica** 4.1 Missão e Visão de Futuro 4.2 Objetivos estratégicos 4.4 Tipologia de estratégias (Ansoff, Porter, Miles e Snow, e Certo)	6. MAXIMIANO (2004): Elaboração do plano estratégico: missão, objetivos e estratégias (pp 175-184). 7. PORTER (1986): Capítulo 2. 8. WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000): Cap. 4, pp. 127-151.
PROVA	**01**	**CONFORME PROGRAMAÇÃO**	
UNIDADE V (12h aula)	06	**5 Posisionamento e Formulação Estratégica** 5.1 Posicionamento estratégico 5.2 Movimentos estratégicos 5.3 Análise SWOT 5.4 Mapa Estratégico (*BSC)*	9. MINTZBERG e Quinn (2006): Posicionamento (pp. 97-105). 9.1 MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000): Escola de Posicionamento. 10. WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000): SWOT e BCG (pp 157-171)**.** 11. KAPLAN e NORTON 1997. Capítulo 2.
UNIDADE VI (10h aula)	05	**6 Implementação e Controle Estratégico** 6.1 Desafios da implementação 6.2 *Balanced Scorecard (BSC)* 6.3 Controle estratégico: tipos e características 6.4 Metodologias de apoio à implementação (PA, indicadores,	12.HREBINIAK (2006): Capítulo 1 (A execução da estratégia é a chave). 12.1 HOSKISSON, IRELAND e HITT **(**2002): Implement., estratégia e estrutura (pp. 306-332). 13. WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000): Controle estratégico (Cap. 10). 13.1 ALMEIDA, M. I. R. Manual de planejamento estratégico.

		PDCA, 5W2H, outros)	
UNIDADE VII (04h aula)	02	**7. Estratégia em diferentes contextos organizacionais** 7.1 Instituições, políticas e estratégias 7.2 Estratégia, empreendedorismo e responsabilidade social.	14. CLEGG, CARTER e KORNBERGER (2004): Artigo. 15. MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000): Capítulo 10. Escola de Configuração.
PROVA 2	**01**	**CONFORME PROGRAMAÇÃO**	