



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

APÊNDICE A

OFÍCIO CIRCULAR Nº 36/2021/GABINETE/PROGRAD/UFES

<b>Plano de Ensino</b>			
<b>Universidade Federal do Espírito Santo</b>		<b>Campus: GOIABEIRAS</b>	
<b>Curso: ADMINISTRAÇÃO</b>			
<b>Departamento Responsável: ADMINISTRAÇÃO</b>			
<b>Data de Aprovação (Art. nº 91): 31/03/2025</b>			
<b>Docente Principal: Prof. Dra. Lucilaine Maria 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>Período: 7º</b>			<b>Turma: 1</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</li></ol>			



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

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).

### **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 Principais modelos de análise ambiental**

##### **2.1 Análise do Macroambiente**

- 2.1.1 Análise PEST(EL)
- 2.1.2 Análise das 5 Forças de Porter

##### **2.2 Análise do Ambiente Interno**

- 2.2.1 Recursos, capacidades e competências
- 2.2.2 Vantagem competitiva
- 2.2.3 Análise da Cadeia de Valor

#### **3 Decisão e Formulação Estratégica**

- 3.1 Missão e Visão de Futuro
- 3.2 Objetivos estratégicos
- 3.4 Tipologia de estratégias (Ansoff, Porter, Miles e Snow, e Certo)

#### **4 Posicionamento e Formulação Estratégica**

- 4.1 Movimentos estratégicos e Posicionamento
- 4.2 Estratégias de nível empresarial
- 4.3 Análise SWOT

#### **5 O Processo Estratégico**

- 5.1 Desafios da implementação
- 5.2 Controle estratégico: tipos e características
- 5.3 *Balanced Scorecard* (BSC) e o Mapa Estratégico
- 5.4 Metodologias de apoio à implementação: teoria e prática (BSC, Planos de Ação, indicadores, PDCA, 5W2H, outros)

#### **6. Estratégia em diferentes contextos organizacionais**

- 6.1 Instituições, políticas e estratégias
- 6.2 Estratégia, empreendedorismo e responsabilidade social.

### **Metodologia**

- ✓ Exposição oral e dialogada
- ✓ Leituras orientadas
- ✓ Seminários
- ✓ Análise de casos empresariais



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

**Critérios/Processo de avaliação da Aprendizagem**

**1. Primeiro Bimestre (peso 1)**

	<u>Peso</u>	<u>Programação</u>
a) Prova escrita e individual sem consulta	60%	23/06/25
b) Entrega da primeira etapa do trabalho	20%	23/06/25
c) Atividades avaliativas em sala (participação, exercícios, seminários etc.)	20%	Bimestral

**2. Segundo Bimestre (peso 1)**

	<u>Peso</u>	<u>Programação</u>
a) Prova escrita e individual sem consulta	50%	25/08/25
b) Atividades em sala (participação, exercícios, seminários etc.)	10%	Bimestral
c) Apresentação de Seminários (Trabalho final)	40%	Cfe. Cronograma

- ✓ 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, contudo, *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 **01/09/2025**.

**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:  $((\text{Média Semestral} + \text{Prova final})/2)$  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 contato e agendem reunião com a professora por meio do e-mail [lucilaine.pascuci@ufes.br](mailto:lucilaine.pascuci@ufes.br).



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

**Bibliografia básica**

1. MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B.; et al. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Grupo A, 2009. E-book. ISBN 9788577800605. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577800605/>. Acesso em: 09 set. 2024.
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. JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Grupo A, 2011. E-book. ISBN 9788577808007. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577808007/>. Acesso em: 09 set. 2024.
2. MARCONDES, Luciana P.; FARAH, Osvaldo E.; CAVALCANTI., Marly. **Empreendedorismo: estratégia de sobrevivência para pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788547231859. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547231859/>. Acesso em: 18 set. 2024.
3. OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 12.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
4. PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7a. Ed. Rio de Janeiro: Campus, c1986. 362 p.

**Observações**

A bibliografia poderá ser complementada com conteúdos adicionais no decorrer das aulas, baseada nas referências apresentada a seguir, disponibilizadas pela professora ou acessíveis via biblioteca online, 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; SCHOLE, 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.
- 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. *REGEPE*, v.7, n.1, 130-161, 2018.
- 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 CIÊNCIAS 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.

<b>Unidade</b>	<b>Encontros</b>	<b>Conteúdos</b>	<b>Bibliografia</b>
<b>UNIDADE I</b> (8h aula)	02	0. Apresentação e introdução 1. Estratégia, origens e conceitos 2. 5 P's da estratégia 3. Evolução do pensamento estratégico 4. Introdução ao planejamento estratégico	1. JOHNSON, SCHOLES e WHITTINGTON (2007): pp. 41-54 (Apresentando a estratégia). 1.1 MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000): Introdução (Escolas de Estratégia). 2. MINTZBERG e QUINN (2006): pp. 26-32. Os 5 P's de Porter. 3. ALMEIDA, M. I. R. Manual de planejamento estratégico.
<b>UNIDADES II e III</b> (12h aula)	03	1. Análise ambiental: macroambiente 2. Análise ambiental: setorial	4. JOHNSON, SCHOLES e WHITTINGTON (2007): pp. 101-123 (Macroambiente).
		1. Ambiente interno: recursos, capacidades e competências. 2. Ambiente interno: Cadeia de Valor e Ciclo de Vida.	5. HITT, IRELAND e HOSKISSON (2002): pp. 93-131 (Ambiente Interno). 5.1 ALMEIDA, M. I. R. Manual de planejamento estratégico.
<b>A. Avaliativa</b>		<b>Caso de ensino: Estratégia, empreendedorismo e responsabilidade social</b>	
<b>UNIDADE IV</b> (08h aula)	02	1. Processo estratégico: formação e formulação de estratégias 2. Tipologia de estratégias (Ansoff, Porter, Miles e Snow, e Certo) 3. Missão, visão de futuro e objetivos estratégicos	6. MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000): Escola de Aprendizado. 6.1 MARIOTTO (2003). Mobilizando estratégias emergentes (artigo). 7. MAXIMIANO (2004): Elaboração do plano estratégico: missão, objetivos e estratégias (pp 175-184).
<b>ATIVIDADE AVALIATIVA</b> (02h aula)		<b>PROVA, CONFORME PROGRAMAÇÃO</b>	
<b>UNIDADE V</b> (10h aula)	03	1. Posicionamento estratégico 2. Estratégias de nível empresarial 3. Definindo Objetivos e estratégias organizacionais (Análise SWOT)	8. PORTER (1986): Estratégias genéricas. 9. WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000): Cap. 4, pp. 127-151 (Estrat. de nível empresarial). 10. MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000): Escola de Posicionamento. 11. WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000): SWOT e BCG (pp 157-171).
<b>UNIDADE VI</b> (8h aula)	02	1. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) e o Mapa Estratégico 2. Implementação das Estratégias: 3. Controle estratégico: tipos e características	12. KAPLAN e NORTON 1997. Capítulo 2. 13. HREBINIAK (2006): Capítulo 1 (A execução da estratégia é a chave). 13.1 HOSKISSON, IRELAND e HITT (2002): Implement., estratégia e estrutura (pp. 306-332). 14. WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000): Controle estratégico (Cap. 10).
<b>UNIDADE VII</b> (4h aula)	01	1. Estratégia em diferentes contextos organizacionais 2. Apresentação dos trabalhos	15. Pascuci, L.; Alves, C. Linear, Adaptativo ou Interpretativo? Compreendendo a Dinâmica da Formação de Estratégias em Pequenas Empresas. REGEPE, v.7, n.1, 130-161, 2018.
<b>ATIVIDADE AVALIATIVA</b> (08h aula)	01	Apresentação dos trabalhos	Toda literatura da disciplina.
	<b>01</b>	<b>PROVA, CONFORME PROGRAMAÇÃO</b>	



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

**ANEXO 1 - Critérios de avaliação das Atividades**

**1. Participação nas aulas**

<b>Critérios</b>		<b>Peso</b>
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	20%
4	Frequência da participação	10%

**2. Trabalho Final (Planejamento Estratégico)**

<b>Critérios</b>		<b>Peso</b>
1	Apresentação e uso adequado dos conceitos teóricos (no documento escrito e apresentações individuais)	15%
2	Adequação do conteúdo do trabalho quanto ao enunciado em documento com orientações específicas	30%
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	25%
5	Formatação adequada conforme ABNT	20%