



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

APÊNDICE A

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

Plano de Ensino			
Universidade Federal do Espírito Santo		Campus: GOIABEIRAS	
Curso: ADMINISTRAÇÃO			
Departamento Responsável: ADMINISTRAÇÃO			
Data de Aprovação (Art. nº 91): 26/02/2026			
Docente Principal: Prof. Dra. Lucilaine Maria Pascuci			
Qualificação / link para o Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/5674113274785826			
Disciplina: ESTRATÉGIA			Código: ADM-10790
Período: 7º			Turma: 1
Pré-requisito: Não possui pré-requisitos			Carga Horária Semestral: 60H
Créditos: 4	Distribuição da Carga Horária Semestral		
	Teórica	Exercício	Laboratório
	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. <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.			
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			



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

<p>utilizadas;</p> <p>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).</p>		
Conteúdo Programático		
1 Evolução do Pensamento Estratégico Movimentos e Escolas de estratégia de Mintzberg Planejamento, Planos e Planejadores		
2 Processo estratégico Tipos e níveis de estratégia Estratégias: deliberada e emergente Estratégia corporativa e de negócios Processo estratégico: diagnóstico, formulação e implementação. Alinhamento estratégico: Missão e Visão de Futuro, Objetivos, Estratégias e seu desdobramento		
3 Modelos de análise do ambiente interno e externo Análise PEST(EL) Análise das 5 Forças de Porter Recursos, capacidades e competências Análises do Ciclo de Vida e Cadeia de Valor Análise SWOT		
4 Estratégia e Posicionamento Competitivo Vantagem competitiva Posicionamento estratégico Estratégias de nível empresarial: horizontalização, verticalização, <i>joint venture</i> , entre outras. Estratégias de mercado (Ansoff, Porter, Miles e Snow, e Certo)		
5 Implementação da estratégia Implementação: fatores e desafios Controle estratégico e <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) Metodologias de apoio à implementação: Planos de Ação, indicadores, PDCA, 5W2H, outros)		
6 Estratégia em diferentes contextos organizacionais Estratégia empreendedora e na pequena empresa.		
Metodologia <ul style="list-style-type: none">✓ Exposição oral e dialogada✓ Leituras orientadas✓ Seminários✓ Análise de casos empresariais		
Critérios/Processo de avaliação da Aprendizagem		
1. Nota 1 (peso 10)	Peso	Programação
a) Prova escrita e individual sem consulta	80%	18/05
c) Atividades avaliativas em sala (participação, exercícios etc.)	20%	Bimestral



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

2. Nota 2 (peso 10)

	<u>Peso</u>	<u>Programação</u>
a) Prova escrita e individual sem consulta	70%	06/07
b) Caso de ensino	20%	16/06
c) Atividades em sala (participação, exercícios, seminários etc.)	10%	Bimestral

2. Nota 3 (peso 10)

	<u>Peso</u>	<u>Programação</u>
a) Entrega de trabalho e apresentação de Seminários	100%	06/07

- ✓ 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 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 **20/07/2026**.

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 contato e agendem reunião com a professora por meio do e-mail lucilaine.pascuci@ufes.br.

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.



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

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.

Unidade	Encontros	Conteúdos	Bibliografia
UNIDADE I (08h aula)	02	Apresentação Estratégia, origens e conceitos Evolução do pensamento estratégico Planejamento estratégico	JOHNSON, SCHOLLES e WHITTINGTON (2007): pp. 41-54 (Apresentando a estratégia). MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000): Introdução (Escolas de Estratégia).
UNIDADE II (12h aula)	03	Processo estratégico (formação e formulação de estratégias) Tipos e níveis de estratégia Estratégias: deliberada e emergente Componentes e desdobramento do Planejamento.	MAXIMIANO (2004): Elaboração do plano estratégico: missão, objetivos e estratégias (pp 175-184). JOHNSON et. Al. Missão e Objetivos (2007). p 243-247. MINTZBERG e QUINN (2006): pp. 26-32. Os 5 P's de Porter. MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000): Escola de Aprendizado. MARIOTTO (2003). Mobilizando estratégias emergentes (artigo).
UNIDADE III (08h aula)	02	Análise PEST(EL) Análise das 5 Forças de Porter Análise ambiente interno (recursos, capacidades e competências) Cadeia de Valor e Ciclo de Vida) Análise SWOT	JOHNSON, SCHOLLES e WHITTINGTON (2007): pp. 101-123 (Macroambiente). HITT, IRELAND e HOSKISSON (2002): pp. 93-131 (Ambiente Interno). WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000): SWOT e BCG (pp 157-171).
UNIDADE IV (12h aula)	03	PROVA INDIVIDUAL	
Vantagem competitiva Posicionamento estratégico Estratégias de nível empresarial Estratégias de mercado		PORTER (1986): Estratégias genéricas. WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000): Cap. 4, pp. 127-151 (Estrat. de nível empresarial). MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000): Escola de Posicionamento.	
UNIDADE V (12)	03	Caso de ensino: atividade em sala	
Implementação das Estratégias. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) Controle estratégico: Indicadores, Planos de ações, 5W2H, PDCA etc.		KAPLAN e NORTON 1997. BSC, (Capítulo 2). HREBINIAK (2006): Capítulo 1 (A execução da estratégia é a chave). PDCA – O significado dos indicadores WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000): Controle estratégico (Cap. 10).	
UNIDADE VI (4h aula)	01	Estratégia em diferentes contextos organizacionais Seminários	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.
ATIVIDADE AVALIATIVA (04h aula)	01	Seminários	Toda literatura da disciplina.
PROVA INDIVIDUAL			



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

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	20%
4	Frequência da participação	10%

2. Trabalhos

Critérios		Peso
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%