



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** (acesso por meio do link: <https://meet.google.com/lookup/esqwjvnuvw>) 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 Meet** (link: <https://meet.google.com/lookup/esqwjvnuvw>), 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

<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

parte da docente, de necessidades de adequações que permitam o aprimoramento do método adotado durante o período letivo.

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	20
2. Atividades em aulas assíncronas	30
3. Trabalho final	40

#### **Observações**

- a)** a programação das atividades avaliativas e Prova Final estão apresentadas no Cronograma, ao final deste Plano de Ensino.
- b)** os critérios de avaliação das atividades são apresentados no Apêndice 1.
- c)** as atividades relativas as etapas do trabalho final devem ser desenvolvidas em equipes de, no máximo, quatro alunos, utilizando os *templates* padrão disponibilizados.
- d)** Os textos utilizados em aula e não disponíveis online serão compartilhados com os alunos por meio do *Classroom*.

#### **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: ((Média Semestral + 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

#### **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.

**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.



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

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.

Data	Horas/aula	Conteúdo Programático	Método	Nota (caso se aplique)	Bibliografia e Orientações (disponíveis no <i>Classroom</i> )
Aula 1 14/06	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, acesso aos textos, vídeos e orientações relativas ao conteúdo
Aula 2 16/06	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: 20/06
Aula 3 21/06	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 23/06	2h	Conteúdo 1	<b>Assíncrona</b> Desenvolvimento de atividade	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Referências específicas Atividade 02 Data entrega: 27/06
Aula 5 28/06	2h	Conteúdo 1	<b>Síncrona</b> Exposição dialogada: estratégias deliberada e emergente (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 30/06	2h	Conteúdo 1	<b>Assíncrona</b> Desenvolvimento de atividade (Video e questões)	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Referências: textos 6 e 6.1 Atividade 03 ("Mintzberg sobre gestão") Data entrega: 04/07
Aula 7 05/07	2h	Conteúdo 2	<b>Síncrona</b> Exposição dialogada: 5Ps da Estratégia Atividade para reforço do conteúdo	% partic. nota "Atividades síncronas"	Referência: texto 2
Aula 8 07/07	2h	Conteúdo 2	<b>Assíncrona</b> Atividade: 5Ps da Estratégia	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Referência: texto 2 Atividade 04 Prazo entrega: 11/07
Aula 9 12/07	2h	Conteúdo 3	<b>Síncrona</b> Exposição dialogada: Planej. Estratégico (PE) e Análise do Ambiente externo Orientações para desenvolvimento da análise ambiental	% partic. nota "Atividades síncronas"	Referência: texto 4
Aula 10 14/07	2h	Conteúdo 3	<b>Assíncrona</b> Atividade: Desenvolvimento de análise ambiente Externo	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Referência: texto 4 Prazo entrega: 18/07
Aula 11 19/07	2h	Conteúdo 4	<b>Síncrona</b> Exposição dialogada: Recursos, capacidades e competências Atividade: Desenvolvimento de análise ambiente interno	% partic. nota "Atividades síncronas"	Referência: texto 5
Aula 12 21/07	2h	Conteúdo 4	<b>Assíncrona</b> Atividade: Desenvolvimento de análise do ambiente interno	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Referência: texto 5 Prazo entrega: 20/07
Aula 13 26/07	2h	Conteúdo 4	<b>Síncrona</b> Exposição dialogada: Identidade organizacional e posicionamento estratégico <b>Atividade:</b> elaboração da Missão e Visão de Futuro	% partic. nota "Atividades síncronas"	Referência: textos 7, 8 e 10



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

Aula 14 28/07	2h	Conteúdo 4	<b>Assíncrona</b> Atividade: elaboração da Missão e Visão de Futuro	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Referência: texto 7 Prazo entrega: 01/08
Aula 15 02/08	2h	Conteúdo 5	<b>Síncrona</b> Apresentação de trabalhos por equipes	% partic. nota "Atividades síncronas"	Cfe. critérios de avaliação definidos no plano de ensino
Aula 16 04/08	2h	Conteúdo 5	<b>Assíncrona</b> Estudo de caso empresarial	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Atividade 05 Orientações específicas. Prazo entrega: 08/08
Aula 17 09/08	2h	Conteúdo 5	<b>Síncrona</b> Exposição dialogada: SWOT e BSC Atividade para reforço do conteúdo	% partic. nota "Atividades síncronas"	Referência: textos 11 e 12
Aula 18 11/08	2h	Conteúdo 5	<b>Assíncrona</b> Atividade: Elaboração da SWOT, segundo dimensões do BSC	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Referências: textos 11 e 12 Prazo entrega: 15/08
Aula 19 <b>16/08</b>	2h	Conteúdo 5	<b>Síncrona</b> Apresentações individuais da SWOT e esclarecimento de dúvidas	% partic. nota "Atividades síncronas"	Sorteio de responsáveis pela apresentação e pela correção das atividades
Aula 20 18/08	2h	Conteúdo 6	<b>Assíncrona</b> Atividade: revisão da SWOT	% partic. "Atividades assíncronas"	Referências: textos 11 e 12 e material de apoio
Aula 21 23/08	2h	Conteúdo 6	<b>Síncrona</b> Exposição dialogada. Definição das estratégias e metas, segundo BSC	% partic. nota "Atividades síncronas"	Referências: textos 11 e 12 e material de apoio
Aula 22 25/08	2h	Conteúdo 6	<b>Assíncrona</b> Atividade: revisão das estratégias e metas, segundo BSC	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Referências: textos 11 e 12 e material de apoio Prazo entrega estratégia e metas: 29/08



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

Aula 23 30/08	2h	Conteúdo 6	<b>Síncrona</b> Implementação e controle Atividade para reforço de conteúdo	% partic. nota "Atividades síncronas"	Referências 13 e 14	
Aula 24 01/09	2h	Conteúdo 6	<b>Assíncrona</b> Desenvolvimento de atividade avaliativa sobre monitoramento estratégico	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Vídeo "Falconi – sobre metas" Atividade 06 Data de entrega: 08/09	
Aula 25 06/09	2h	Conteúdo 7	<b>Assíncrona</b> Elaboração do mapa estratégico (BSC) para o trabalho final	% partic. nota "Atividades síncronas"	Orientação específica. Atividade 07 Data de entrega: 12/09	
Aula 26 13/09	2h	Conteúdo 7	<b>Síncrona</b> Exposição dialogada: Planos de Ação, 5W2H e PDCA Atividade para reforço de conteúdo	% partic. nota "Atividades síncronas"	Referências 13 e 14 Prazo de entrega: 19/09	
Aula 27 15/09	2h	Conteúdo 7	<b>Assíncrona</b> Conclusão do trabalho final	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Orientações e <i>templates</i> específicos. Data entrega do trabalho completo: até 27/09	
Aula 28 20/09	2h	Conteúdo 7	<b>Síncrona</b> Atividade: Apresentação dos Planos de Ação por parte das equipes e esclarecimento de dúvidas Esclarecimento de dúvidas sobre o trabalho final.	% partic. nota "Atividades síncronas"	Sorteio dos responsáveis pela apresentação e pela correção da atividade.	
Aula 29 22/09	2h	Conteúdo 7	<b>Assíncrona</b> Conclusão do trabalho final	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Data entrega do trabalho completo: até 27/09	
Aula 30 27/09	2h	Conteúdo 7	<b>Síncrona</b> Exposição dialogada: temas atuais sobre estratégia	% partic. nota "Atividades síncronas"	Orientações específicas.	
<b>13/10/21</b>			<b>PROVA FINAL</b>		<b>Todo conteúdo da disciplina.</b>	
Totais	Horas aula	Síncronas:	Total 30h (50%)		Total horas	60h (100%)
		Assíncronas:	Total 30h (50%)			



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%