



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS 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): 19/10/2021			
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: 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 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 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 Posicionamento estratégico

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, 2020¹);
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/yuv-kouz-vky>) e contemplam:
 - a. Exposição dialogada;
 - b. Debates sobre temas dirigidos (casos de ensino, exercícios, vídeos, entre outros);
 - c. Apresentação de atividades desenvolvidas em aulas assíncronas;
2. Aulas assíncronas: são representadas por atividades desenvolvidas por parte dos alunos sem a presença simultânea do docente, e contemplam:
 - a. Análise de casos de ensino, artigos científicos ou vídeos;
 - b. Atividades voltadas a aplicação dos conceitos estudados;

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 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 respectivos pesos:

Atividades Avaliativas

Distribuição da Nota

1. Participação e atividades em aulas síncronas	25
2. Atividades em aulas assíncronas	35
3. Trabalho final	40
4. Atividade complementar (não obrigatória)	10

¹ 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

Observações

- a)** a programação das atividades avaliativas constam 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 e assíncronas (estas últimas representadas pela entrega das respectivas atividades), 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.
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.



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

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. *REGPEPE*, v.7, n.1, 130-161, 2018.

Videos (relação não exaustiva):

Falconi (Como desdobrar metas): <https://www.youtube.com/watch?v=uhDYQVOY4W4>

Falconi (Entrevista sobre Estratégia): <https://www.youtube.com/watch?v=8e6dy8tSLz0>

Falconi (Palestra Jovens Inspiradores) <https://www.youtube.com/watch?v=PstZamxzAgk>



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 Classroom)
Aula 1 03/11	2h	Plano de Ensino e Acordo Pedagógico	Síncrona Apresentação do Plano de Ensino, cronograma, atividades avaliativas e método de ensino	-	Plano de Ensino, acesso aos textos e orientações.
Aula 2 08/11	2h	Conteúdo 1	Síncrona Exposição dialogada: conceitos introdutórios Atividade para reforço do conteúdo	% nota "Atividades síncronas"	Referências: textos 1, 1.1, 6 e 6.1
Aula 3 10/11	2h	Conteúdo 1	Assíncrona Desenvolvimento e entrega de atividade	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Atividade 01 Orientações especificadas no Classroom
Aula 4 17/11	2h	Conteúdo 1	Assíncrona Desenvolvimento e entrega de atividade	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Atividade 02 Orientações especificadas no Classroom
Aula 5 22/11	2h	Conteúdo 1	Síncrona Exposição dialogada: estratégias deliberada e emergente 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 24/11	2h	Conteúdo 1	Assíncrona Desenvolvimento e entrega de atividade	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Atividade 03 Orientações especificadas no Classroom
Aula 7 29/11	2h	Conteúdo 2	Síncrona Exposição dialogada: 5Ps da Estratégia Atividade para reforço do conteúdo	% partic. nota "Atividades síncronas"	Referência: texto 2
Aula 8 01/12	2h	Conteúdo 2	Assíncrona Desenvolvimento e entrega de atividade	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Atividade 04 Orientações especificadas no Classroom
Aula 9 06/12	2h	Conteúdo 3	Síncrona 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 08/12	2h	Conteúdo 3	Assíncrona Atividade: Desenvolvimento de análise ambiente Externo	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Atividade 05 Orientações especificadas no Classroom
Aula 11 13/12	2h	Conteúdo 4	Síncrona Exposição dialogada: Recursos, capacidades e competências Atividade: Desenvolvimento de análise ambiente interno	% partic. nota "Atividades síncronas"	Referência: texto 5
Aula 12 15/12	2h	Conteúdo 4	Assíncrona Atividade: Desenvolvimento de análise do ambiente interno	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Atividade 06 Orientações especificadas no Classroom
Aula 13 24/01	2h	Conteúdo 4	Síncrona Exposição dialogada: Posicionamento estratégico e Identidade organizacional Atividade: 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 26/01	2h	Conteúdo 4	Assíncrona Atividade: elaboração e entrega da Missão e Visão de Futuro	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Atividade 07 Orientações especificadas no Classroom
Aula 15 31/01	2h	Conteúdo 5	Síncrona Posicionamento estratégico, a partir das análises ambientais	% partic. nota "Atividades síncronas"	Atividade 08 Análise do posicionamento estratégico Orientações específicas no Classroom
Aula 16 02/02	2h	Conteúdo 5	Assíncrona Estudo de caso empresarial https://www.youtube.com/watch?v=zV55_atcGuY (Falconi)	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Atividade 09 Orientações específicas no Classroom
Aula 17 07/02	2h	Conteúdo 5	Síncrona Exposição dialogada: SWOT e BSC Atividade para reforço do conteúdo	% partic. nota "Atividades síncronas"	Referência: textos 11 e 12
Aula 18 09/02	2h	Conteúdo 5	Assíncrona Atividade: Elaboração da SWOT e definição das estratégias segundo as dimensões do BSC	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Atividade 10 Orientações especificadas no Classroom
Aula 19 14/02	2h	Conteúdo 5	Síncrona Definição das estratégias e metas, segundo BSC e apresentação de trabalhos	% partic. nota "Atividades síncronas"	Sorteio de responsáveis pela apresentação e pela correção das atividades
Aula 20 16/02	2h	Conteúdo 6	Assíncrona Atividade: revisão da SWOT a partir das correções em aula	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Atividade 11 Orientações específicas no Classroom
Aula 21 21/02	2h	Conteúdo 6	Síncrona Apresentações de trabalhos (SWOT) e esclarecimento de dúvidas	% partic. nota "Atividades correção PEs"	Sorteio de responsáveis pela apresentação e pela correção das atividades
Aula 22 23/02	2h	Conteúdo 6	Assíncrona Atividade: revisão das estratégias e metas, segundo BSC	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Atividade 12 Referências: textos 11 e 12 e material de apoio



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

Aula 23 07/03	2h	Conteúdo 6	Síncrona Implementação de estratégias e controle	% partic. nota "Atividades síncronas"	Referências 13 e 14
Aula 24 09/03	2h	Conteúdo 6	Assíncrona Atividade sobre implementação e controle (Vídeo "Falconi")	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Atividade 13 Orientações específicas no Classroom
Aula 25 14/03	2h	Conteúdo 7	Síncrona Exposição dialogada: Planos de Ação, 5W2H e PDCA	% partic. nota "Atividades síncronas"	Referências 13 e 14
Aula 26 16/03	2h	Conteúdo 7	Assíncrona Definição de Planos de ações para as estratégias identificadas	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Atividade 14 Orientações específicas no Classroom
Aula 27 07/03	2h	Conteúdo 7	Síncrona Apresentações de trabalhos e esclarecimento de dúvidas	% partic. nota "Atividades correção PEs"	Sorteio dos responsáveis pela apresentação e pela correção da atividade.
Aula 28 09/03	2h	Conteúdo 7	Assíncrona Desenvolvimento do trabalho final.	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Orientações e <i>templates</i> específicos. Data entrega do trabalho completo: até 13/03
Aula 29 14/03	2h	Conteúdo 7	Síncrona Exposição dialogada. Temas contemporâneos em Estratégia.	% partic. nota "Atividades síncronas"	Orientações específicas.
Aula 30 16/03	2h	-	Assíncrona Elaboração de planos de ação	% partic. nota Final	Orientações específicas.
Aula 31 21/03	2h	-	Síncrona Devolutiva do trabalho final	% partic. nota "Atividades síncronas"	Divulgação das notas finais.



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

28/03/22		PROVA FINAL		Todo conteúdo da disciplina.	
Totais	Horas aula	Sincronas:	Total 30h (50%)	Total horas	60h (100%)
		Assincronas:	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/Atividade Complementar

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%