



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: ADMINISTRAÇÃO			
Data de Aprovação (Art. nº 91): 28/03/2022			
Docente responsável: Prof. Dra. Lucilaine M. Pascuci			
Qualificação / link para o Currículo Lattes: <a href="http://lattes.cnpq.br/5674113274785826">http://lattes.cnpq.br/5674113274785826</a>			
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
<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 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

A disciplina será ministrada com base na seguinte metodologia:

- a. Exposição dialogada;
- b. Debates sobre temas dirigidos (casos de ensino, exercícios, vídeos, entre outros);
- a. Análise de casos de ensino, artigos científicos ou vídeos;
- b. Atividades voltadas a aplicação dos conceitos estudados;
- c. Elaboração de um Planejamento Estratégico aplicado a realidade de pequenas e médias empresas.

## Critérios/Processo de avaliação da Aprendizagem



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

O processo de avaliação da aprendizagem desta Disciplina contempla as seguintes etapas e pesos:

<b>1. Primeiro Bimestre (peso 1)</b>	<b>Peso</b>	<b>Programação</b>
a) Prova escrita e individual sem consulta	60%	20/06
b) Atividade avaliativa 1	10%	11/05
c) Etapa 1 do Planejamento Estratégico	20%	20/06
d) Conceito e atividades em sala de aula (participação, exercícios, resenhas, seminários etc.)	10%	Bimestral

<b>2. Segundo Bimestre (peso 1)</b>	<b>Peso</b>	<b>Programação</b>
a) Prova escrita e individual sem consulta	50%	08/08
b) Conceito e atividades em sala de aula (participação, exercícios, resenhas, seminários etc.)	10%	Bimestral
c) Atividade avaliativa 2	10%	06/07
c) Planejamento Estratégico (completo)	30%	08/08

- ✓ 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 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 **22/08/2022**.

### 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 os alunos devem entrar em contato com a professora enviando mensagem para o e-mail [lucilaine.pascuci@gmail.com](mailto:lucilaine.pascuci@gmail.com)



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

**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.

**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.

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 (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	Datas		Conteúdos	Bibliografia
UNIDADE I (8h aula)	1	18/4	1.1 Planejamento, Planos e Planejadores 1.2 Níveis de Estratégia	1. JOHNSON, SCHOLLES 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. MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000): Escola de Aprendizado. 3.1 MARIOTTO (2003). Mobilizando estratégias emergentes (artigo).
	2	20/4	1.3 5P's da Estratégia	
	3	27/4	1.4 Processo estratégico: diagnóstico, formulação e implementação. 1.5 Estratégias deliberada e emergente	
	4	09/5	1.6 Conceitos de Estratégia (Escolas de H.Mintzberg)	
A. Avaliativa (02h aula)	5	11/05/2022 (quarta feira)		
UNIDADES II (8h aula)	6	16/5	2.1 Análise PEST	4. JOHNSON, SCHOLLES e WHITTINGTON (2007): pp. 101-123 (Macroambiente).
	7	18/5	2.2 Cinco Forças de Porter	
	8	23/5	2.3 Estratégias genéricas de Porter	7. PORTER (1986): Estratégias genéricas.
	9	25/5	Apresentação de trabalhos	Todo o conteúdo até aqui.
UNIDADES III (4h aula)	10	30/5	3.1 Recursos, capacidades e competências 3.2 Vantagem competitiva	5. HITT, IRELAND e HOSKISSON (2002): pp. 93-131 (Ambiente Interno). 5.1 ALMEIDA, M. I. R. Manual de planejamento estratégico.
	11	01/6	3.3 Análise da Cadeia de Valor	
UNIDADE IV	12	06/6	4.1 Identidade organizacional (Missão, Visão de Futuro e valores)	6. MAXIMIANO (2004): Elaboração do plano estratégico: missão, objetivos e estratégias (pp 175-184).



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

(08h aula)	13	08/6	4.2 Objetivos e estratégias	8. WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000): Cap. 4, pp. 127-151 (Estrat. de nível empresarial).
	14	13/6	4.4 Tipologia de estratégias (Ansoff, Miles e Snow, e Certo)	
	15	15/6	Apresentação de trabalhos	Todo o conteúdo até aqui.
<b>Prova (2h aula)</b>	<b>16</b>	<b>20/06</b>	<b>Prova 1º. Bimestre (segunda-feira)</b>	
<b>UNIDADE V</b> (8h aula)	17	22/6	5.1 Posicionamento estratégico 5.2 Movimentos estratégicos	9. MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000): Escola de Posicionamento. 9.1 MINTZBERG e Quinn (2006): Posicionamento (pp. 97-105). 10. WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000): SWOT e BCG (pp 157-171).
	18	27/6	5.3 Análise SWOT	
	19	29/6		
		04/7	Afastamento docente (evento internacional)	11. KAPLAN e NORTON 1997. Capítulo 2.
<b>A. Avaliativa 2</b> (02h aula)	<b>20</b>	<b>06/07</b>	<b>Atividade Avaliativa individual (quarta-feira)</b>	
<b>UNIDADE VI</b> (12h aula)	21	08/7	6.1 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) e o Mapa Estratégico	12. HREBINIAK (2006): Capítulo 1 (A execução da estratégia é a chave).
	22	11/7	6.2 Desafios da implementação	12.1 HOSKISSON, IRELAND e HITT (2002): Implement., estratégia e estrutura (pp. 306-332).
	23	13/7	6.3 Controle estratégico: tipos e características	
	24	18/7	6.4 Metodologias de apoio à implementação: teoria e prática (BSC, Planos de Ação, indicadores, PDCA, 5W2H, outros)	13. WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000): Controle estratégico (Cap. 10).
	25	20/7		13.1 ALMEIDA, M. I. R. Manual de planejamento estratégico.
	26	25/7	Apresentação de trabalhos	Todo o conteúdo até aqui.
<b>UNIDADE VII</b> (04h aula)	27	27/7	7.1 Instituições, políticas e estratégias (Caso de ensino)	14. 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. 15. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000): Capítulo 10. Escola de Configuração.
	28	01/8	7.2 Estratégia, empreendedorismo e responsabilidade social. (Caso de ensino)	
<b>PROVA 2</b> (2h aula)	<b>29</b>		<b>08/08/22 (segunda-feira)</b>	



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

<b>Devolutivas</b> (2h aula)	<b>30</b>	<b>Prova e correções Trabalho Final para entrega à empresa da Consultoria - 10/08/22 (quarta feira)</b>
---------------------------------	-----------	---

### Critérios adotados na avaliação das Atividades

#### 1. Participação em aulas síncronas

<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	30%

#### 2. Atividades Assíncronas/Atividade Complementar

<b>Criterios</b>		<b>Peso</b>
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

<b>Critérios</b>		<b>Peso</b>
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%