



MINISTEROP DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PRO-REITORIA DE GRADUAÇÃO

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): 16 Fevereiro 2023 | | | |
| Docente responsável: Prof. Dra. Lucilaine M. 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; | | | |



MINISTEROP DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PRO-REITORIA DE GRADUAÇÃO

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 (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 e/ou vídeos;
- b. Atividades voltadas a aplicação dos conceitos estudados;



MINISTEROP DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PRO-REITORIA DE GRADUAÇÃO

- c. Elaboração de um Planejamento Estratégico aplicado a realidade de pequenas e médias empresas.

Critérios/Processo de avaliação da Aprendizagem

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

1. Primeiro Bimestre (peso 1)

| | <u>Peso</u> | <u>Programação</u> |
|--|-------------|--------------------|
| a) Prova escrita e individual sem consulta | 60% | 02/05 |
| b) Atividade avaliativa (apresentação de etapas do trabalho) | 10% | 18 e 25/04 |
| c) Etapa 1 do Trabalho Final | 20% | 02/05 |
| d) Conceito e atividades avaliativas em sala de aula (participação, exercícios, resenhas, seminários etc.) | 10% | Bimestral |

2. Segundo Bimestre (peso 1)

| | <u>Peso</u> | <u>Programação</u> |
|--|-------------|--------------------|
| a) Prova escrita e individual sem consulta | 50% | 27/06 |
| b) Conceito e atividades avaliativas em sala de aula (participação, exercícios, resenhas, seminários etc.) | 10% | Bimestral |
| c) Atividade avaliativa (apresentação do trabalho completo) | 30% | 13 e 20/06 |
| d) Trabalho Final completo | 10% | 27/06 |

- ✓ 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 **18/07/2023**.

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.



MINISTEROP DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PRO-REITORIA DE GRADUAÇÃO

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

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. *REGEPE*, 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>



MINISTEROP DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PRO-REITORIA DE GRADUAÇÃO

Cronograma

O Cronograma consiste na distribuição dos conteúdos programáticos adotados pelo docente para desenvolvimento dos conteúdos, atividades avaliativas, entre outras, programadas para o período letivo. Por se tratar de uma disciplina dinâmica e, portanto, sujeita a atualizações, os métodos e atividades previstas poderão sofrer ajustes em seu conteúdo, visando ao enriquecimento do conhecimento acadêmico. Em caso de alteração, estas serão dialogadas e consensadas com a turma.

| Unidade | Datas | | Conteúdos e Atividades | Bibliografia |
|--------------|-------|-------|--|---|
| UNIDADE I | 1 | 14/3 | Apresentação da disciplina e acordo pedagógico 1.1 Planejamento, Planos e Planejadores 1.2 Níveis de Estratégia 1.3 5P's da Estratégia | 1. JOHNSON, SCHOLE e WHITTINGTON (2007): pp. 41-54 (Apresentando a estratégia). 1.1 MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000): Introdução (Escolas de Estratégia). |
| | 2 | 21/3 | 1.4 Processo estratégico: diagnóstico, formulação e implementação. 1.5 Estratégias deliberada e emergente 1.6 Conceitos de Estratégia (Escolas de H.Mintzberg) | 2. MINTZBERG e QUINN (2006): pp. 26-32. Os 5 P's de Porter. 6. MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000): Escola de Aprendizado. 6.1 MARIOTTO (2003). Mobilizando estratégias emergentes (artigo). |
| UNIDADES II | 3 | 28/3 | Análise PEST | 4. JOHNSON, SCHOLE e WHITTINGTON (2007): pp. 101-123 (Macroambiente). |
| | 4 | 04/04 | Cinco Forças de Porter Estratégias genéricas de Porter | 8. PORTER (1986): Estratégias genéricas. |
| UNIDADES III | 5 | 11/04 | Recursos, capacidades e competências Vantagem competitiva | 5. HITT, IRELAND e HOSKISSON (2002): pp. 93-131 (Ambiente Interno). 5.1 ALMEIDA, M. I. R. Manual de planejamento estratégico. |
| | 6 | 18/04 | Análise da Cadeia de Valor Identidade organizacional (Missão, Visão de Futuro e valores) Apresentação de etapas do Trabalho Final | 7. MAXIMIANO (2004): Elaboração do plano estratégico: missão, objetivos e estratégias (pp 175-184). 9. WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000): Cap. 4, pp. 127-151 (Estrat. de nível empresarial). |
| | 7 | 25/04 | Objetivos e estratégias Tipologia de estratégias (Ansoff, Miles e Snow, e Certo) Apresentação de etapas do Trabalho Final | |
| Prova | 8 | 02/05 | Prova 1º. Bimestre | |



MINISTEROP DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PRO-REITORIA DE GRADUAÇÃO

| | | | | |
|-------------|----|----------|--|--|
| UNIDADE V | 9 | 09/05 | Devolutiva da prova Posicionamento estratégico Movimentos estratégicos | 10. MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000): Escola de Posicionamento. 9.1 MINTZBERG e Quinn (2006): Posicionamento (pp. 97-105). 14. WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000): SWOT e BCG (pp 157-171). |
| | 10 | 09/05 | Análise SWOT | |
| | 11 | 16/05 | Análise SWOT Definição de objetivos, estratégias e metas | |
| UNIDADE VI | 12 | 23/05 | Desafios da implementação <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) e o Mapa Estratégico | 12. KAPLAN e NORTON 1997. Capítulo 2. 13. HREBINIAK (2006): Capítulo 1 (A execução da estratégia é a chave). 12.1 HOSKISSON, IRELAND e HITT (2002): Implement., estratégia e estrutura (pp. 306-332). 13. WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000): Controle estratégico (Cap. 10). 13.1 ALMEIDA, M. I. R. Manual de planejamento estratégico. |
| | 13 | 30/05 | Controle estratégico: tipos e características Metodologias de apoio à implementação: teoria e prática (BSC, Planos de Ação, indicadores, 5W2H e PDCA) | |
| UNIDADE VII | 15 | 13/06 | Temas contemporâneos (Instituições, empreendedorismo e responsabilidade social). Apresentação do Trabalho Final | 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. 16. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000): Capítulo 10. Escola de Configuração. |
| PROVA 2 | 16 | 27/06/23 | | |



MINISTEROP DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PRO-REITORIA DE GRADUAÇÃO

Crítérios adotados na avaliação das Atividades

1. Participação em aulas

| Crítérios | | 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. Atividade Complementar

| Crítérios | | 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. Trabalho Final (Planejamento Estratégico)

| Crítérios | | 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 em documento com orientações específicas | 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% |