

# UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas

Departamento de Administração

Av. Fernando Ferrari , 514 - Campus Universitário – Goiabeiras, Vitória, ES – Brasil CEP. 29075.910– Tel.(27)3335-2599

#### **PROGRAMA**

Disciplina: Estratégia	Código: ADM-10790
Professora: Lucilaine Pascuci	
Carga Horária: 60 horas	Turma:7° Período
Período: 2015-2	Curso: Administração

#### 1 EMENTA

Fundamentos da Administração Estratégica: conceitos, tipos e níveis de estratégia. Planos, Planejadores e Planejamento. Processo Estratégico. Análise Ambiental. Análise da Organização. Decisão estratégica. Formulação estratégica. Implementação Estratégica. Formação de Estratégia. Controle Estratégico. Contexto atual: estratégia, empreendedorismo e responsabilidade social.

# **2 OBJETIVO**

Desenvolver competências nos futuros administradores, mediante o aperfeiçoamento das seguintes habilidades:

- Compreender a organização, sua complexidade, e as interações com o ambiente/mercado;
- Conhecer as teorias básicas que norteiam a abordagem da administração estratégica nas organizações;
- Compreender a administração estratégica, seu processo e etapas, e principais abordagens utilizadas;
- 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).

#### 3 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

#### 1 Fundamentos da Administração Estratégica

- 1.1 Planejamento, Planos e Planejadores
- 1.2 Níveis de Estratégia
- 1.3 Conceitos de Estratégia (5 P's da estratégia; Escolas de estratégia de Mintzberg).
- 1.4 Processo estratégico: diagnóstico, formulação e implementação.

# 2 Análise do Macroambiente

- 2.1 Análise PEST
- 2.2 Análise das 5 Forças de Porter

#### 3 Análise da Organização

- 3.1 Análise Interna: recursos, capacidades e competências organizacionais
- 3.2 Vantagem Competitiva
- 3.3 Análise da Cadeia de Valor

# 4 Decisão Estratégica

- 4.1 Missão
- 4.2 Visão
- 4.3 Objetivos estratégicos

- 4.4 Matriz BCG
- 4.5 Classificação das estratégias segundo Ansoff, Porter, Miles e Snow, e Certo
- 4.5 Estratégias deliberadas e estratégias emergentes

# 5 Formulação Estratégica

- 5.1 Posicionamento estratégico
- 5.2 SWOT: Análise Cruzada (ambiente externo e interno)
- 5.3 Identificação das estratégias
- 5.4 Balanced Scorecard (BSC) e a elaboração do Mapa Estratégico

# 7 Implementação e Controle Estratégico

- 7.1 Fatores influentes na implementação das estratégias
- 7.2 Tipos e características dos controles
- 7.3 Indicadores de desempenho
- 7.4 Uso do BSC no controle estratégico

# 8. Novas abordagens no estudo da estratégia organizacional

- 8.1 Estratégia como prática
- 8.2 Estratégia, empreendedorismo e responsabilidade social.

# **4 METODOLOGIA**

- Exposição oral e dialogada
- Leituras orientadas
- Debate de textos
- Seminários com análise e discussão dos assuntos focados
- Utilização de multimeios com discussão e explicitação
- Casos de ensino empresariais

# **5 SISTEMA DE AVALIAÇÃO**

10. Bimestre (peso 1)	
a) Prova escrita e individual sem consulta	70%
b) Conceito e atividades em sala de aula (participação, exercícios, resenhas, seminários etc.)	10%
c) Atividades avaliativas	20%
,	

# 2o. Bimestre (Peso 1)

- - A <u>programação das atividades avaliativas constará no Plano de Aulas</u>, anexo a este documento e disponibilizado aos alunos no início do semestre letivo.
  - Por se tratar de processo contínuo e dado a conhecimento do aluno no início do semestre a respeito da agenda de atividades avaliativas não serão aceitas justificativas de nenhuma espécie em relação a eventuais faltas que impossibilitem os alunos de participarem de atividades programadas.
  - 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.

# 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

#### 6. ACORDO PEDAGÓGICO

O acordo pedagógico é um documento de orientação ao discente quanto aos seus direitos e deveres no âmbito da disciplina. O proposto neste documento tem validade para a turma, programa de aprendizagem, docente e semestre indicados. Qualquer alteração em seu conteúdo deverá ser comunicada à turma, por meio de seu representante, e à direção do curso, por meio de documento impresso.

# 6.1 Horário e freqüência

- A freqüência mínima obrigatória para aprovação nas disciplinas é de 75%. Ressalta-se que 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 pelas normas da UFES. É de total responsabilidade do aluno acompanhar sua frequência. É permitida a ausência em até 25% (vinte e cinco por cento) das aulas da disciplina, ou seja, o equivalente a 15 faltas (ou 7 aulas e meia de 2 horas de duração) para uma carga horária de 60 horas-aula (30 encontros de 2 horas).
- Em nenhuma hipótese haverá abono ou justificativa de faltas pelo 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. Atividades profissionais não abonam faltas.
- 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.

#### 6.2Trato social e acadêmico

- Por se tratar de ambiente acadêmico, exige-se conduta apropriada que permita a boa convivência e o aprendizado, não sendo permitido em sala de aula:
  - Atender ou falar ao telefone celular (todos os celulares devem ser desligados no início da aula), exceção a situações de força maior, as quais solicita-se que sejam informadas antecipadamente à Professora.
  - b) Portar e usar revistas não relacionadas a disciplina, media players, jogos ou outros materiais e **objetos não pertinentes ao ambiente acadêmico**;
- No que se refere à conduta disciplinar durante as atividades acadêmicas, não será permitido:
  - a) Realizar plágio sob qualquer pretexto, em qualquer tipo de atividade acadêmica ou em qualquer nível de extensão. Por se tratar de ambiente educacional, cabe à UFES orientar a conduta ética e profissional em todas as ações envolvidas nas relações acadêmicas. Por essa razão, a realização de plágio será punida com nota zero e encaminhada à direção do curso o relato da ocorrência para aplicação de advertência formal cabível.
- Na garantia da qualidade do processo de ensino-aprendizagem, cabe também ao professor dar condições ao aluno de aprofundar-se no conteúdo programático que compõe o Programa de Aprendizagem e de ampliar os horizontes de sua formação. Sendo assim, buscar-se-á:
  - Adotar bibliografia básica de referência para a disciplina, observando sua existência na biblioteca da universidade nas quantidades mínimas exigidas pelo MEC ou disponibilizando de outra forma quando se tratar de obra não passível de aquisição pela instituição.
  - b) Indicar livros, artigos ou periódicos que permitam aprofundamento nos temas estudados, certificando-se da possibilidade de acesso pelos alunos a esses materiais.
- Sempre que necessário os alunos devem agendar reuniões por meio do e-mail lucilaine.pascuci@ufes.br para tirar dúvidas ou se aprofundar no conteúdo.
- As situações omissas no presente documento serão previamente discutidas entre a turma e o professor e decididas mediante consenso.

#### 7. Plano de Aula

O Plano de Aula consiste na formalização do planejamento elaborado pelo professor para organizar o processo de condução dos temas que serão trabalhados ao longo do semestre. O Plano de Aula será

disponibilizado aos alunos para acompanhamento da programação de leituras e atividades desenvolvidas no semestre. Por tratar-se de uma disciplina dinâmica e, portanto, sujeita a atualizações, objeto de pesquisa diária do professor responsável, os temas e leituras previstas poderão ser alterados em seu conteúdo, visando única e exclusivamente o enriquecimento do conhecimento acadêmico. Em caso de alteração, as implicações decorrentes serão dialogadas e consensadas em sala de aula.

#### 8 Bibliografia/Referências

#### 6.1 Básica

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.**Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da Estratégia. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

#### 6.2 Complementar

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas 1993.

CARTER, C.; CLEGG, S.; KORNBERGER, M. **Um livro pequeno e bom sobre estrategia**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CERTO, S.; PETER, J. **Administração Estratégica.** São Paulo: Makron books, 1993. CUMMINGS, Stephen. The First Strategists. **In:** WIT, B.; MEYER, R. Strategy: process, content, context; an international perspective. USA: West Publishing Company, 1994, p. 6-8.

FERNANDES, B.; BERTON, L. Administração estratégica. São Paulo: Saraiva, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica.** São Paulo: Pioneira ThomsonLearning, 2002.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar:** o caminho para uma execução bem sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa:** textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. RJ: Campus, 1997.

MARIOTTO, Fábio Luiz. Mobilizando Estratégias Emergentes. RAE, FGV-EAESP, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução a Administração. São Paulo: Atlas, 2003.

MONTGOMERY, C. A. e PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. RJ: Campus, 1995

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio: Elsevier,1986.

THOMPSON, Arthur A. e STRICKLAND, A. J. **Planejamento Estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TZU, Sun. A arte da guerra. Record: Rio de Janeiro, 1985.

WHITTINGTON, Richard. O que é estratégia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

**Observação**: Serão também utilizados artigos selecionados de Revistas especializadas, como apoio para discussão de temas específicos.