



INSTITUTO POLITÉCNICO DE TOMAR

ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO DE TOMAR

CURSO

Licenciatura em Gestão de Empresas  
Ramo de Gestão Financeira

ANO LECTIVO

2013/2014

### FICHA DA UNIDADE CURRICULAR

<b>Unidade Curricular</b>	PLANEAMENTO ESTRATÉGICO		
<b>Área Científica</b>	Gestão		
<b>Classificação curricular</b>	OBRIGATÓRIA	<b>Ano / Semestre</b>	3º/1º
<b>Créditos ECTS</b>	<b>Horas de trabalho do aluno</b>	<b>Carga horária das sessões de ensino</b>	
		Natureza Colectiva (NC)	Orientação Tutorial (OT)
5	135	TP: 60	

DOCENTES		CATEGORIA
Responsável	Eduardo Mont`Alverne Brou	Professor Adjunto Convidado
Teóricas		
Teórico-Práticas	Eduardo Mont`Alverne Brou	Professor Adjunto Convidado
Práticas		
Prático-Laboratorial		

### OBJETIVOS

O desígnio desta cadeira é a Gestão Estratégica das Organizações. Pretende-se clarificar o conceito de Estratégia, Processo Estratégico e de Planeamento Estratégico, bem como transmitir a evolução dos conceitos, modelos e práticas da Gestão Estratégica, reportando ao trabalho de alguns dos principais autores desta área interdisciplinar.

Pretende-se familiarizar o aluno com o conceito de Estratégia Empresarial e Processo Estratégico, transmitir os principais modelos e ferramentas de análise e formulação da estratégia, bem como induzir a compreensão da formação da estratégia e suas práticas emergentes e deliberadas (Planeamento Estratégico).

Propor-se-á uma breve revisão da Teoria das Organizações, de modo a habilitar um estudo capaz e final sobre o Processo Estratégico nos diferentes contextos organizacionais.

Pretende-se, assim, que os alunos consigam identificar e analisar, no contexto, a estratégia de uma organização, os processos pelos quais ela é formulada, planeada e/ou formada e papéis dos intervenientes, e interpretar as respetivas implicações, ficando preparado para participar inteligentemente no processo estratégico.

### PROGRAMA PREVISTO

## 1ª UNIDADE: ESTRATÉGIA

### I - ESTRATÉGIA: CONCEITO E PROCESSO

1. Apresentação de definições válidas.
2. Decisão, Escolhas e Processo Estratégicos.
3. A intenção estratégica.
4. Bibliografia - referência da Gestão Estratégica; as Obras seminais.

### II – ANÁLISE E FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

1. Análise SWOT – *K. Andrews*
2. A “Estratégia Económica” – *K. Andrews*
3. Análise Competitiva; Escola do Posicionamento (Modelo das 5 Forças – *Porter*).
4. Estratégias genéricas.
5. Grupos Estratégicos – *Porter*.
6. A cadeia de valor – *Porter*.
7. A Estratégia baseada nos Recursos (*the Resource-based view of the Firm*).
8. As Competências Nucleares - *Hamel & Prahalad*.

### III – A FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA

1. O Planeamento Estratégico formal.
  - 1.1. Planeamento Estratégico convencional.
  - 1.2. Planeamento como instrumento de controle.
  - 1.3. Orçamentação como “controlo ad hoc”.
2. Interação entre Formulação e Execução.
3. “Moldar” a Estratégia – *Mintzberg*.
4. O “efeito Honda” – *Pascale*.
5. Variação – Selecção – Retenção.

## 2ª UNIDADE: AS ORGANIZAÇÕES (Uma Revisão breve).

### I – TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

1. Porquê estudar as organizações?
2. A Teoria das Organizações.
3. Organizações como área de estudo.
4. Definindo o conceito de organização.
  - 4.1. Organização: três perspetivas.
  - 4.2. Organização: três níveis de análise.
5. Porque é que existem organizações?
  - 5.1. Explicações da perspetiva “sistema racional”.
  - 5.2. Explicações da perspetiva “sistema natural” e “sistema aberto”.
6. A organização “total”.

### II – A ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES

1. Revisão do conceito.
2. As seis partes básicas da organização – *Mintzberg*.
3. Características básicas e mecanismos de coordenação.
4. Configurações da organização – *Mintzberg*.
5. Variáveis principais da estrutura de uma organização.
6. Formas básicas da estrutura de uma organização.
7. Estrutura vs. dimensão/idade.

8. Estrutura e tecnologia.
9. Estrutura e ambiente
10. Estrutura; tendências.
11. A escolha da estrutura

### 3ª UNIDADE: ESTRATÉGIA E CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS

#### I – ESTRATÉGIA E CONTEXTO EMPREENDEDOR (*START-UP*)

1. A organização empreendedora.
2. Estratégia em contexto empreendedor.

#### II – ESTRATÉGIA E CONTEXTO MADURO.

1. A burocracia mecanicista.
2. O planejamento estratégico.
3. Condições para a programação estratégica.

#### III. ESTRATÉGIA E CONTEXTO DIVERSIFICADO

1. A organização diversificada.
2. A estrutura divisional.
3. O papel da sede.
4. Tipos de diversificação. Grupo vs. Empresa diversificada.
  - 4.1. A integração vertical.
  - 4.2. A diversificação horizontal.
  - 4.3. A diversificação e as competências nucleares.

#### IV – ESTRATÉGIA E CONTEXTO INOVADOR

1. A organização inovadora; estrutura básica.
2. Condições da organização inovadora.
3. Formação da estratégia no contexto inovador; as funções do vértice estratégico.
4. Competências nucleares das empresas de projeto.

#### V – ESTRATÉGIA E CONTEXTO INTERNACIONAL:

##### A Internacionalização e a Gestão de Empresas Multinacionais.

1. A abordagem tradicional ao desenvolvimento multinacional.
2. Internacionalização: uma experiência de aprendizagem.
3. Modelo de estágios da estrutura internacional – *Stopford & Wells*.
4. A decisão do modo de entrada.
5. Modelos estratégicos e organizacionais da internacionalização.
  - 5.1. Multinacional.
  - 5.2. Global.
  - 5.3. Internacional.
  - 5.4. Transnacional.
  - 5.5. Metanacional.
6. Características da indústria e estratégia internacional.
7. O âmbito global e local das decisões.

## BIBLIOGRAFIA

(1) Mintzberg, Henry, James Quinn, Sumantra Ghoshal e Joseph Lampel, *The Strategy Process, Global Fourth Edition*, Pearson Education, 2003.

Versão em Português: - Mintzberg, H., J. Lampel, J.B. Quinn e S. Ghoshal (2006), *O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos seleccionados*, Bookman.

### Bibliografia Suplementar:

(2) Mintzberg, Henry, James Quinn e Sumantra Ghoshal, *The Strategy Process, European Edition*, Prentice Hall, London, 1998.

(3) Mintzberg, H.(2004), *Ascensão e Queda do Planeamento Estratégico*, Bookman.

(4) Santos, J.F.P. (1992), *A Gestão de Grupos Empresariais*, Editora Asa.

(5) Shafritz, J.M., J.S. Ott. e Jang (2005), *Classics of Organization Theory*, Wadsworth.

- Obras-referência da Gestão Estratégica, que serão indicadas no decorrer do módulo.

### Leituras:

Para melhor compreensão dos conceitos, modelos e práticas apresentadas no decorrer do curso, são aconselhadas as seguintes **leituras** (constantes do livro (1), exceto quando indicado) que serão disponibilizadas aos alunos:

#### 1ª PARTE: ESTRATÉGIA

##### I – ESTRATÉGIA: CONCEITO E PROCESSO

- Quinn, *Strategies for Change* (existe versão em português), in (1)
- Mintzberg, *Five Ps for Strategy* (existe versão em português), in (1)

##### II – A FORMULAÇÃO E ANÁLISE DA ESTRATÉGIA

- Andrews, *The Concept of Corporate Strategy* (existe versão em português), in (1)
- Rumelt, *Evaluating Business Strategy* (existe versão em português), in (1)
- Hamel & Prahalad, *Strategic Intent* (existe versão em português), in (1)
- Porter, *How Competitive Forces Shape Strategy* (existe versão em português), in (1)
- Mintzberg, *A Guide to Strategic Positioning* (existe versão em português), in (1)
- Barney, *Looking Inside for Competitive Advantage* (existe versão em português), in (1)
- Prahalad & Hamel, *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, May-June (1990).

##### III – A FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA

- Mintzberg, *Crafting Strategy* (existe versão em português), in (1)

#### 2ª PARTE: AS ORGANIZAÇÕES

EB

## I – INTRODUÇÃO à TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

- Perrow, *The Evolution of Organization Theory*, in Morgan, *Creative Organization Theory*, Sage, 1989.

## II – A ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES

- Mintzberg, *The Structuring of Organizations* (existe versão em português), in (1)

## 3ª PARTE: ESTRATÉGIA E CONTEXTOS

### I – A GESTÃO DE START-UPS

- Mintzberg, *The Entrepreneurial Organization* (existe versão em português), in (1)

### II – ESTRATÉGIA E CONTEXTO MADURO

- Mintzberg, *The Machine Organization* (existe versão em português), in (1)

### III – ESTRATÉGIA E CONTEXTO DIVERSIFICADO

- Mintzberg, *The Diversified Organization* (existe versão em português), in (1)
- Porter, *From Competitive Advantage to Corporate Strategy* (existe versão em português), in (1)

### IV – ESTRATÉGIA E CONTEXTO INOVADOR

- Mintzberg, *The Innovative Organization* (existe versão em português), in (1)

### V – ESTRATÉGIA E CONTEXTO INTERNACIONAL: A Internacionalização e Gestão de Empresas Multinacionais

- Bartlett & Ghoshal, *Managing across Borders: New Organizational Responses* (existe versão em português), in (1)
- Yip, *Global Strategy... in a World of Nations?* (existe versão em português), in (1)

## WEBGRAFIA

## CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO (de acordo com o Regulamento Académico em vigor)

### Avaliação Contínua

- Dois testes escritos, sem consulta, com duração de 1 h 30' (5' tolerância); 50%
- Data dos Testes: 1º Teste: 07/11/13 ; 2º Teste: 06/01/14
- Trabalho de Grupo e sua Apresentação: 32,5% (ver Observações)
- Notas sobre os casos: 7,5% (ver Observações)

18

- Qualidade da participação nas aulas: 10%

A não realização de um componente de avaliação resultará numa nota de zero valores no mesmo.

Se o aluno alcançar uma nota igual ou superior a 10 (dez) valores, na média dos quatro componentes de avaliação, será aprovado e dispensado de exame final (para a dispensa de exame final é exigida a nota mínima de 8 (oito) valores em ambos os testes escritos); se alcançar uma nota inferior a 10 (dez) valores na média dos quatro componentes de avaliação será admitido a exame final.

Observações:

Execução, apresentação e discussão de Trabalhos Práticos de Grupo

Os 10 casos a apresentar destinam-se, além de lidos por todos os alunos, analisados por (10) grupos de cerca de 4 alunos, previamente constituídos (constituição dos grupos deve ser comunicada por escrito ao docente até à 4ª aula); privilegia-se a análise dentro dos quadros teóricos estudados, bem como a compreensão dos conceitos e modelos abordados e suas implicações práticas.

A cada grupo será atribuído um caso, sobre o qual apresentará um relatório (corpo principal até 10 páginas A4, letra Times tamanho 12, espaço entre linhas 1,5; em papel e formato digital (e-mail)) e fará uma apresentação (envolvendo todos os seus elementos) na aula destinada; os restantes grupos devem entregar uma "Nota sobre o caso" (na aula destinada a esse caso; em papel e formato digital (e-mail) que não deve ultrapassar 1 página A4 (letra Times, 12, espaço e meio). Após a apresentação do caso, proceder-se-á à discussão do mesmo pela classe (que poderá, e deverá, incluir questões colocadas pela classe e docente ao grupo sobre o caso).

Notas:

- Os casos serão distribuídos aos alunos com duas semanas de antecedência à sua apresentação.
- Tempo da apresentação de cada Caso: 40 min.

Avaliação Periódica

Avaliação Final

**Exame final (Prova Escrita)**

Se a classificação desta prova for igual ou superior 10 (dez) valores é considerado aprovado na disciplina. Se a classificação for inferior a 10 (dez) valores é considerado reprovado na disciplina.

OBSERVAÇÕES

HORÁRIO DE ORIENTAÇÃO TUTORIAL (INDICADO NO E-LEARNING)

Dia

Horário

Local

Elaine do Santos M. d'Alencar Bro-

ETE - 17.01.14

Ata n: 45

Ponto 6 b) 