



## **INTRODUÇÃO À ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO EMPRESARIAL**

**DOCENTE RESPONSÁVEL: MÁRIO DE CARVALHO**

**HORAS LECTIVAS :**

**APOIO - ASSISTENTE:**

**DATA: MARÇO 2012**

### **1. OBJECTIVOS GERAIS**

A fim de proporcionar um melhor entendimento da estratégia e de sua relevância como disciplina da Administração, na cadeira de Estratégia e Planeamento Empresarial, por meio de um enfoque teórico, procedeu-se a uma sistematização da sua origem, evolução e conceituação, bem como da Gestão Estratégica e da Estratégia Corporativa, esta última vista como o nível mais abrangente e norteador dos demais níveis da estratégia organizacional, considerando-se as condições da empresa (porte, sector, estrutura, entre outros). Inicialmente, fez-se um resgate da origem e da etimologia do vocábulo estratégia; após isso, discorreu-se sobre a evolução da Gestão Estratégica, disciplina que caminha para uma constituição mais elaborada e independente, até mesmo da Gestão. Foram abordados, então, os diferentes conceitos e níveis da estratégia, enfatizando-se o nível corporativo, com base nos autores: CHRISTENSEN (1999), PORTER (1999) e WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000). Por fim, foram feitas algumas considerações sobre esses tópicos.

O crescimento do porte das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objectivos tanto de curto como de médio e longo prazos. A velocidade de ocorrência das mudanças no ambiente de mercado pode estar associada a vários factores, com destaque para o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores (MEIRELLES, 1995). Tais mudanças têm exigido uma redefinição das estratégias adoptadas pelas organizações e uma capacidade contínua de inovação e adaptação.

A formulação e a implementação de estratégias, principalmente da estratégia corporativa, impõem vários desafios à organização: escolher entre reduzir de maneira defensiva, manter ou aumentar o seu escopo corporativo, escolha que envolve um grande esforço por parte da organização como um todo. A selecção



do melhor método leva em conta o tempo gasto para implementação, o custo e o controle do processo escolhido.

Estratégia empresarial é um padrão de decisões estabelecido pela organização. Esse será o padrão de relacionamento da empresa com seus colaboradores, com seus clientes e com a sociedade em geral. Esses padrões determinarão o carácter da empresa, por exemplo, se a empresa é ética ou não, se ela actua seguindo normais ambientais, entre outros.

Aspectos padrões de decisão podem ser chamados de valores da organização. Valores são princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas ligada a empresa. São os princípios básicos de todas as acções tomadas.

O processo de elaboração de uma estratégia empresarial exige um estudo aprofundado sobre a empresa – no caso de empresas já existentes – ou sobre a situação de mercado – para empresas que ainda estão sendo criadas. Alguns itens são importantes, como a linha de produtos oferecida, a aceitação do mercado para determinado produto, se há mercado a ser explorado.

Actualmente há algumas metodologias disponíveis para se traçar uma estratégia empresarial, uma que está em destaque é a Estratégia do Oceano Azul, que indica que as empresas devem “navegar em mares azuis”, quer dizer, apostar na inovação e em produtos que não tenham competidores no mercado.

## 2. ORIGEM E ETIMOLOGIA DO VOCÁBULO ESTRATÉGIA

Um dos primeiros usos do termo estratégia foi feito há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu, que afirmava que “todos os homens podem ver as tácticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

O vocábulo teve sua origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “arte do geral” (STEINER e MINER, 1981), adquirindo, posteriormente, uma conotação voltada para a guerra, denotando general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho (MEIRELLES, 1995). Segundo MINTZBERG e QUINN (1991), citando EVERED<sup>2</sup> (1983), o termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar habilidades gerências (administrativas, liderança, oratória, poder). Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C.), adquiria o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governança global.



Estratégia significava inicialmente a acção de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra (GHEMAWAT, 2000). Representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano: político, económico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos (GRAVE e MENDES, 2001). Origina-se assim como um meio de “um vencer o outro”, como uma virtude de um general de conduzir seu exército à vitória, utilizando-se para isso de estratagemas e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o inimigo (GRAVE e MENDES, 2001).

A estratégia teve várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de acções e manobras militares para uma disciplina do Conhecimento Administrativo, a Gestão Estratégica, dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas, e que vem conquistando espaço tanto no âmbito académico como no empresarial.

### **FINALIDADES:**

A Introdução à Estratégia e Planeamento Empresarial tem como finalidade que os alunos dominem a conceptualização própria da disciplina e apreendam a metodologia da lógica da Gestão Empresarial e toda complexidade empresarial.

3. PROGRAMA E CALENDARIZAÇÃO

CALENDÁRIO	AULAS TEÓRICAS E PRÁTICAS	OBSERVAÇÕES
1ª Semana	Introdução	Logística para o curso
2ª Semana	A Estratégia Empresarial "Pensamento Estratégico"	Conceitos e Metodologia
3ª Semana	A Estratégia Empresarial	Modelos
4ª Semana	Processo de Elaboração e Formulação de Estratégias	
5ª Semana	Processo de Elaboração e Formulação de Estratégias	Modelos
6ª Semana	Processo de Implementação Estratégica	
7ª Semana	Estratégia Organizacional	
8ª Semana	Globalização e Internacionalização	
9ª Semana	Políticas de Gestão	Modelos de Governação
10ª Semana	Plano Estratégico	Guia Prático
11ª Semana	Acerto de Calendário - Revisões	

Nota: o programa/calendarização e os conteúdos poderão sofrer ajustes de acordo com o progresso da leccionação



4. LEITURAS FUNDAMENTAIS:

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001. 24/08/09

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento Estratégico - Ed. Campus (2004) 415 páginas

FREIRE, Adriano. Estratégia – Sucesso em Portugal - Ed. Verbo

## 5. OUTRAS REFERENCIAIS:

- + ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- + MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.
- + MINTZBERG, H.; LAMPEL J.; AHLSTRAND, B. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- + PORTER, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- + CHANDLER, A. *Strategy and structure: chapters in the history of american industrial enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
- + SUN TZU. *A arte da guerra*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- + THOMPSON JR., A.; STRICKLAND III, A. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- + VASCONCELOS, F. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: XXV ENANPAD, 25o, *Anais...* Campinas: ANPAD, set. 2001. 15 p.
- + WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- + LODI, J. B. Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro: FGV, v. 9, n. 1, p. 5- 32, mar. 1969.
- + McDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- + BERTERO, C. O. Rumos da estratégia empresarial. *RAE Light*, São Paulo: FGV, v. 2, n. 2, p. 20-25, mar.-abr. 1995.
- + BETHLEM, A. Os conceitos de política e estratégia. *RAE*, Rio de Janeiro: FGV, v. 21, n. 1, p. 7-15, jan.-mar. 1981.
- + CABRAL, A. C. A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: XXII ENANPAD, 22o, *Anais...*, Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1998. 14 p.
- + CERTO, S. C.; PETER, J. P. *Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- + CHRISTENSEN, H. K. Estratégia corporativa: gerenciando um conjunto de negócios. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. *MBA curso prático: estratégia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 67-99.



- ✚ FAHEY, L., Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. *MBA curso prático: estratégia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 15-63.
- ✚ GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- ✚ GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. Pensamento Estratégico Contemporâneo: Possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido? In: XXV ENANPAD, 25o, *Anais...* Campinas: ANPAD, set. 2001. 15 p.
- ✚ GUPTA, A. K. Estratégia das unidades de negócios: gerenciando um único negócio. In: FAHEY, L., RANDALL, R. M. *MBA curso prático: estratégia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 100-125.
- ✚ MEIRELLES, A. M. *O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995. 229 p.
- ✚ GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). *Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial*. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001. p. 21-33.
- ✚ MICHEL, K. Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica. In: ANSOFF, H.; DECLERCK, R.; HAYES, R. (Orgs.). *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990. p. 252-271.
- ✚ STEINER, G. A.; MINER, J. B. *Política e estratégia administrativa*. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.
- ✚ ZACCARELLI, S. B. A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico, *RAE Light*, São Paulo: FGV, v. 2, n. 5, p. 21-26, set.-out. 1995.

## 6. CONTEÚDOS:

O curso é ministrado através de uma plataforma de internet, onde com a ajuda do tutor, o Formando desenvolve o seu percurso de aprendizagem. O Curso baseia-se em exposições teóricas, notícias e/ou exemplos actualizados de aplicação prática dos conteúdos abordados e exercícios teórico-práticos.

Os programas das aulas teóricas e práticas, as exposições orais (notas de 5min.), as frequências e os exames finais estão concebidos para desenvolver e testar de forma aprofundada a compreensão dos conceitos e a apreensão da lógica própria da economia. A resolução dos exercícios e problemas das aulas práticas ajudará o aluno a adquirir a capacidade de aplicar os princípios e ideias da microeconomia.

## 7. BIBLIOGRAFIA:

- Cópias dos **Slides e acetatos** (serão fornecidos por correio electrónico) como **guia** da matéria, a ser aprofundada com leitura seleccionada da bibliografia seguinte:
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001. 24/08/09
- CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento Estratégico - Ed. Campus (2004) 415 páginas
- FREIRE, Adriano. Estratégia – Sucesso em Portugal - Ed. Verbo

Outros manuais, que poderão ser alvo de referência são:

- ✓ **Textos complementares: serão disponibilizados textos de apoio adicionais, bem como casos e exercícios destinados a resolução nas aulas práticas.**
- ✓ **Outra bibliografia a indicar nas aulas**

## 8. CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO E “REGRAS DO JOGO”:

A participação nas aulas e leitura da bibliografia recomendada é de fundamental importância para o bom andamento do curso e considerada uma





responsabilidade do aluno. Serão realizadas duas provas em sala de aula, individuais e sem consulta que cobrirão os assuntos tratados em classe.

A avaliação é individual e sem consulta. Existem duas modalidades de avaliação: -periódica; -por exame.

A avaliação será feita através da seguinte modalidade:

- Provas 75%
  - Programadas – UMA
  - Não programadas - Professor
- Participação nas aulas 25%
  - Projecto – por acertar com UMA
  - Participação continua
- Haverá avaliação continua...

Nesta modalidade de avaliação, os alunos terão ainda uma nota decorrente da sua participação nas aulas práticas, notas de 5 minutos, que lhes poderá permitir acrescer um valor à nota das frequências, caso a equipe docente o entenda.

Avaliação por Exame:

Para todos os outros alunos a nota final é a nota do exame e a avaliação continua do professor ao longo do semestre.

A passagem à disciplina implica ter uma nota de **10 valores** no exame. Os alunos deverão fazer os exames nas datas indicadas pela Universidade ou pelo Professor.

As notas serão lançadas no semestre em que os alunos se encontram inscritos e são avaliados, **não havendo retenção de notas para semestres posteriores.**

**NÃO É PERMITIDO O USO DE TELEMÓVEIS NEM USO DE TEXTO NAS CALCULADORAS.**

6. DATAS DE PROVAS E EXAMES:

Por fornecer

7. **OUTRAS:**

Porque pensamos que o aluno deve participar activamente nas aulas práticas, a leitura prévia é fundamental. A função das aulas práticas é a de desenvolver extensões e aplicações da análise nas aulas teóricas e, em alguns casos, introduzir material inteiramente novo.

Atendendo a uma análise custo-benefício aqui vão um conjunto de benefícios que o aluno deve ter em conta quando escolhe ter uma participação activa nas aulas práticas (deixa-se ao aluno pensar os custos decorrentes):

- + Participar activamente e aprofundar a compreensão.
- + Ouvir e discutir uma diversidade de pontos de vista.
- + Desenvolver a capacidade criativa.
- + Adquirir competências transferíveis para a vida não académica - a capacidade de realizar uma exposição eficiente e estruturada, a capacidade de envolver-se no debate estimulando a auto-estima.
- + Ter a oportunidade de participar e interagir com os outros.
- + Construir a sua própria aprendizagem.

COMPETÊNCIAS TRANSFERÍVEIS NO PROCESSO DE GESTÃO EMPRESARIAL:  
O processo de aprendizagem em ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO EMPRESARIAL desenvolve competências transferíveis substanciais a que o aluno deve dar especial atenção:

1) Muitos licenciados com actividade profissional nos sectores privado e público são confrontados com problemas de melhor prever o futuro. Os princípios de gestão empresarial e o pensamento lógico que o estudo da Gestão permite inculcar nos estudantes constituem um instrumento importante e útil para tais profissionais. O estudo de gestão empresarial ajudará o aluno a estruturar o seu pensamento de forma analítica, o que é aplicável para além do contexto profissional.

2) Capacidades de Comunicação Oral. É reconhecido que muitos empregadores colocam grande ênfase neste atributo. O aluno que contribui com uma boa apresentação oral e participa activamente no debate está a aprofundar este atributo.



3) A capacidade de desenvolver relações de sinergia e de cooperação com outras pessoas são também valorizadas pelos empregadores. O enquadramento do aluno num grupo de trabalho visa o desenvolvimento dessas capacidades.

4) Julgamento e Avaliação. A Gestão Empresarial contribui para o desenvolvimento destas competências ao desenvolver a capacidade de identificar forças e fraquezas da argumentação teórica e de determinar as implicações de evidências relevantes.

5) Os métodos de gestão empresarial constituem uma combinação de instrumentos e abordagens a uma variedade de matérias. Estes instrumentos - análise lógica verbal, matemática e diagramática - contribuem para uma formação que estimula a flexibilidade na aprendizagem, outra característica valorizada pelos empregadores.

- |                                     |                          |                                |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| 1. OBSERVAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS:    | <input type="checkbox"/> | 2. SENTIDO DE TEMPO:           | <input type="checkbox"/> |
| 3. QUALIDADE DA APRESENTAÇÃO:       | <input type="checkbox"/> | 4. CONHECIMENTO DO TEMA:       | <input type="checkbox"/> |
| 5. ARTICULAÇÃO EM EQUIPA:           | <input type="checkbox"/> | 6. PARTICIPAÇÃO NOS TRABALHOS: | <input type="checkbox"/> |
| 7. CLAREZA NA APRESENTAÇÃO DO TEMA: | <input type="checkbox"/> | 8. FLUIDEZ, ARTICULAÇÃO:       | <input type="checkbox"/> |
| 9. NÍVEL DE RESPOSTAS:              | <input type="checkbox"/> | 10. ATENÇÃO DA AUDIÊNCIA:      | <input type="checkbox"/> |

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

O Material do curso será distribuído via internet, portanto, é imperioso que o aluno tenha o correio electrónico activo; O endereço electrónico do professor e assistente é o seguinte:

**UMA@WELVITCHIA.COM**

**[WWW.WELVITCHIA.COM](http://WWW.WELVITCHIA.COM)**

**(MJCUMA@HOTMAIL.COM)**



BOA SORTE!