



# UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE

Reconhecida pelo Decreto Estadual nº 3.444, de 8 de agosto de 1997

<b>Ano</b>	2026
<b>Tp. Período</b>	Primeiro semestre
<b>Curso</b>	ADMINISTRAÇÃO (010)
<b>Modalidade</b>	Parcialmente a distancia
<b>Disciplina</b>	1109409 - ANÁLISE ESTRATÉGICA
<b>Turma</b>	ADM

**Carga Horária:** 34

**C. Horár. EAD:** 6

## PLANO DE ENSINO

### EMENTA

Fontes da vantagem competitiva: Abordagem dos Recursos e Abordagem da Indústria; Fatores Macroambientais que afetam a Estratégia (geopolítica e geoeconomia); Análise de Cadeia de Valor; Ferramentas de Análise de Cenários; Elaboração de Indicadores para Análise e Controle Estratégico.

### I. Objetivos

Capacitar o aluno a compreender, analisar e aplicar os principais conceitos, modelos e ferramentas de análise estratégica, desenvolvendo uma visão crítica e sistêmica para diagnosticar o ambiente competitivo e subsidiar a tomada de decisão nas organizações contemporâneas.

### II. Programa

1. Introdução à Análise Estratégica: Apresentação da disciplina, professor e método. O que é Estratégia? Visão geral do processo de administração estratégica. A importância da análise para a tomada de decisão.
2. Escolas do Pensamento Estratégica: Visão geral das escolas (Design, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental, Configuração). Foco nas escolas Prescritiva (Porter) e Descritiva (Mintzberg).
3. Fonte da Vantagem Competitiva I: Abordagem da Indústria: As 5 Forças de Porter (Rivalidade, Novos Entrantes, Substitutos, Fornecedores, Compradores). Limitações do modelo.
4. Fonte da Vantagem Competitiva II: Abordagem dos Recursos (RBV). A Visão Baseada em Recursos (RBV). Critérios V.R.I.O. (Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização) para vantagem competitiva sustentável.
5. Integração das Abordagens (SWOT): Integrando as visões interna (RBV - Forças/Fraquezas) e externa (5 Forças - Oportunidades/Ameaças). A Matriz SWOT como ferramenta de síntese.
6. Macroambiente: Geopolítica e Geoeconomia. Análise PESTAL (Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal). Introdução aos conceitos de Geopolítica e Geoeconomia e seu impacto na estratégia de empresas globais e locais.
7. Análise de Cenários. Metodologias para construção de cenários: identificação de incertezas críticas, construção de matriz de cenários (2x2), narrativas de futuro e implicações estratégicas.
8. Aula Prática: Análise de Cenários. Exercício em grupo: Aplicar a ferramenta de cenários a um setor específico (ex: Varejo, Educação, Energia) considerando variáveis geopolíticas.
9. Análise da Cadeia de Valor. Conceito de Cadeia de Valor (Porter). Atividades Primárias (Logística, Operações, Marketing, Serviços) e de Apoio (Infraestrutura, RH, P&D, Aquisição). Identificando fontes de vantagem competitiva na cadeia.
10. Extensão da Cadeia de Valor. Análise da cadeia de valor sistêmica (Sistema de Valor): elos com fornecedores, canais e clientes. Outsourcing e parcerias estratégicas.
11. Aula Prática: Mapeamento da Cadeia de Valor Exercício em grupo: Mapear a cadeia de valor de uma empresa real (escolhida pelos alunos) e propor melhorias para aumento de eficiência ou diferenciação.
12. Do Controle à Estratégia: Indicadores. Limitações dos indicadores puramente financeiros. Introdução à gestão do desempenho estratégico.
13. Balanced Scorecard (BSC) - Estrutura. As quatro perspectivas do BSC: Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento. Relações de causa e efeito.
14. BSC - Desdobramento e Indicadores. Como definir objetivos estratégicos, indicadores (KPIs), metas e planos de ação para cada perspectiva. Construindo um Mapa Estratégico.
15. Aula Prática: Construindo um BSC Exercício em grupo: Com base nos diagnósticos das aulas anteriores, elaborar um Mapa Estratégico e um painel de indicadores (BSC) para a empresa/negócio analisado.
16. Integração e Estudo de Caso Estudo de Caso Integrador: Análise completa de uma empresa real (ex: Magazine Luiza, Natura, ou uma startup) aplicando todas as ferramentas (5 Forças, RBV, SWOT, Cadeia de Valor, BSC).
17. Revisão e Encerramento. Síntese da disciplina, conexão entre os temas. Orientações finais para a avaliação (se houver prova) ou apresentação dos trabalhos finais. Feedback da disciplina.

### III. Metodologia de Ensino

A disciplina adotará uma abordagem dialógica e participativa, combinando exposição teórica com intensa aplicação prática. As aulas serão estruturadas em:

Aulas Expositivas Dialogadas: Para apresentação e discussão dos conceitos fundamentais, com uso de recursos multimídia e exemplos atuais.

Método do Caso: Discussão aprofundada de casos de empresas nacionais e internacionais para aplicar os conceitos à realidade.

Aulas Práticas / Exercícios em Grupo: Momentos dedicados à aplicação guiada das ferramentas (Cenários, Cadeia de Valor, BSC) em situações simuladas ou reais, promovendo o aprendizado ativo (learning by doing).

Leituras Orientadas: Indicação de trechos específicos da bibliografia e artigos acadêmicos (como o de Barney) para aprofundamento teórico.

### Ensino a Distância (Conforme Resolução nº 0062/2008-CEPE/UNICENTRO)

## I. Conteúdos que serão abordados a distância

13. Balanced Scorecard (BSC) - Estrutura. As quatro perspectivas do BSC: Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento. Relações de causa e efeito.

14. BSC - Desdobramento e Indicadores. Como definir objetivos estratégicos, indicadores (KPIs), metas e planos de ação para cada perspectiva. Construindo um Mapa Estratégico.

15. Aula Prática: Construindo um BSCExercício em grupo: Com base nos diagnósticos das aulas anteriores, elaborar um Mapa Estratégico e um painel de indicadores (BSC) para a empresa/negócio analisado.

## II. Metodologia de trabalho

- Videaulas de conteúdos específicos
- Atividades individuais ou interatividades online
- Outras metodologias oportunizadas no decurso da disciplina

## III. Tecnologias utilizadas

- Plataforma virtual institucional (Moodle)
- Aplicativos de aprendizagem virtual (ex. jogos)
- Outras tecnologias e repositórios virtuais

## IV. Cronograma de tutoria presencial

A tutoria será exercida pelo próprio docente nos horários de atendimento ao aluno, ou no horário da aula uma vez que 80 da carga horária decorrença modalidade presencial.

## V. Critérios de avaliação

- Exercícios e Atividades no moodle.
- Outras formas acordadas com a turma no decurso da disciplina

## VI. Cronogramas de avaliação

As atividades terão avaliação continuada no decurso da disciplina. Nos grupos, nas atividades específicas, terão seus respectivos prazos de envio postados no moodle.

## IV. Formas de Avaliação

A avaliação será contínua e processual, valorizando tanto o conhecimento teórico quanto a capacidade analítica e aplicada. Serão utilizados dois instrumentos principais:

Prova Individual (Peso 4,0):

Objetivo: Avaliar a apreensão individual dos conceitos teóricos fundamentais (RBV, 5 Forças, BSC, Cenários).

Formato: Questões discursivas que exijam análise e articulação de conceitos, podendo incluir um pequeno caso para diagnóstico.

Trabalho Prático em Grupo (Peso 6,0): Projeto de Análise Estratégica

Objetivo: Aplicar o conjunto de ferramentas da disciplina a uma empresa real (de preferência de pequeno/médio porte ou uma startup), escolhida pelo grupo.

Formato: Os alunos, organizados em grupos de 4 a 5 pessoas, deverão entregar um relatório final e realizar uma apresentação oral (10-15 min) nos moldes de uma consultoria.

## V. Bibliografia

### Básica

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. (Artigo científico fundamental).

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. Administração estratégica: Da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. (Livro-texto de referência).

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997. (Obra seminal sobre o BSC).

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHA, S. O Processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. (Visão ampla e crítica do processo estratégico).

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012. (Clássico da abordagem de posicionamento).

### Complementar

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva. São Paulo: Pearson, 2011.

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

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas. São Paulo: Atlas, 2018.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Administração Estratégica: Conceitos. São Paulo: Atlas, 2009.

## APROVAÇÃO

**Inspetoria:** DEADM/G

**Tp. Documento:** Ata Departamental

**Documento:** 002/26

**Data:** 17/03/2026