

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO
PROGRAMA DE DISCIPLINA

Ano letivo:	2016	Semestre:	Segundo
DISCIPLINA:	Planejamento Competitividade e Controle		
CÓDIGO:	RAD 1103	Cursos	Administração
N. de Créditos:	Aula: 4	Trabalho:	Carga horária total: 60h/a
Natureza do Curso:	Obrigatória		
Docente Responsável:	Prof. Dr. Roberto Fava Scare		
Atendimento aos Alunos	Sala: FEA-RP, Bloco C2, Sala 33 - E-mail: rfava@usp.br – Skype: roberto.fava.scare Monitor PAE: :Leonardo Antolini – Monitor Grad: Rodrigo Lourenço – rffarinha@fearp.usp.br Atendimento aos alunos: Quintas e Sextas-Feiras das 16:00 as 17:00		

1. Objetivos da Disciplina:

- Introduzir o **conceito** de estratégia e discutir o significado desta de modo a ampliar a visão que dela se faz;
- Proporcionar aos alunos contato com a temática do **planejamento estratégico** nas organizações, as metodologias existentes, suas etapas e implicações para os resultados organizacionais.
- Proporcionar aos alunos contato com a **prática** do planejamento estratégico, privilegiando-se a aplicação prática de metodologia de planejamento estratégico.
- Compreensão dos **processos** pelos quais são elaboradas de modo formal e sistemático as estratégias;
- Compreender os principais **modelos** de análise estratégica;
- Entender a formulação de um plano estratégico considerando o contexto de uma organização **real**;
- Desenvolver e aprofundar o conceito da função gerencial de **controle** e seus mecanismos de atuação nas organizações por meio de ferramentas como o Balanced Scorecard.
- Discutir a importância das **áreas-chave de desempenho** e dos pontos de controle estratégico para o projeto de sistemas eficazes de controle.

2. Conteúdo Programático

- Estratégia e Planejamento
- Tipos de Planejamento (estratégico, tático e operacional)
- Metodologias de Planejamento Estratégico
- Diretrizes organizacionais: missão, visão e valores
- Formulação estratégica
- Implementação da estratégia
- Controle estratégico
- Planejamento das unidades e áreas organizacionais
- Apreciação crítica e prática do processo de planejamento estratégico

3. Estratégias Didáticas, Informações e Direcionadores

A disciplina será desenvolvida por meio de aulas expositivas, exercícios, busca de exemplos, casos, trabalhos em grupo e individuais, palestras de executivos e análise de vídeos.

Durante o semestre, será exigido dos alunos o acompanhamento do curso através **da leitura obrigatória e antecipada dos textos indicados**.

O acompanhamento do aprendizado contínuo será realizado através da participação do aluno na discussão em sala de aula, da participação nas apresentações e da realização de atividades solicitadas durante o curso, sejam elas em sala de aula ou extra-classe.

Tais atividades poderão ser compostas por resenhas prévias dos textos selecionados, estudos de caso, exercícios e outras atividades solicitadas no decorrer do curso. Essas atividades comporão a nota de participação do aluno.

a) Provas: São individuais e sem consulta. É oferecida prova substitutiva. Os pesos atribuídos a cada sistema de avaliação são inalteráveis.

b) Seminários: (Gs) Serão apresentados 8 seminários. Estes seminários deverão trazer a discussão teórica proposta pelo conteúdo e exemplos identificados pelos alunos. Os grupos serão compostos por até 5 integrantes. Os alunos que não apresentarem trabalhos devem fazer a P1.

Os seminários **NÃO** deverão ter apresentações com mais de 30 slides (será descontado 0,5 pontos por cada slide a mais). A matéria discutida nos seminários é matéria de prova.

c) Flipped Classrooms: A cada novo capítulo abordado será exigido a leitura prévia do mesmo. Esta leitura e entendimento será avaliado durante as aulas por meio da identificação dos temas centrais e chamada dos alunos para sua explicação e comentários. Nestas aulas serão também solicitadas a elaboração de perguntas por parte dos alunos e a realização de discussões propostas pelo livro texto.

d) Exemplos Aula: As aulas expositivas serão concluídas com a discussão de exemplos trazidos pelos alunos. Esses exemplos terão origem em matérias de veículos de comunicação voltados a negócios como Valor, Exame, IstoÉ Dinheiro, cadernos de economia e política de Folha de São Paulo, Estado de São Paulo e periódico internacionais. Serão escolhidos alunos para fazerem a busca e apresentarem os *links* no encerramento das aulas expositivas para discussão.

d) Suporte Digital: As aulas terão o suporte do STOA <http://disciplinas.stoa.usp.br> . Registrem-se.

4. A tal da Flipped Classroom

Motivadores: Ninguém aguenta mais o PowerPoint (100 Slides) x Geração Whatsapp? - Interação x Informação.

Princípios: A aula é o destino e não o começo.

Método de Preparação: Preparação com Leitura Prévia. Tem que ter o livro, ler o livro, anotar no livro, trazer o livro.

Método de Discussão: Serão escolhidos de 6 a 10 temas centrais do capítulo e serão sorteados de 3 a 5 alunos por encontro para explicar o conteúdo e exemplificar. Após essa rodada teremos uma rodada de perguntas. Após a rodada de perguntas poderemos ter a discussão de um debate de Marketing do capítulo.

Discussão dos Tópicos (pontuação) > Perguntas > Discussão

4. Avaliação do Aproveitamento

Serão utilizados diversos instrumentos de avaliação contínua, a partir dos seguintes elementos:

- Participação (exercícios, resenhas, exemplo aula, caso)	10% da média
- Avaliação Parcial (P1)	30% da média
- Avaliação Final	30% da média
- Apresentação do Grupo	30% da média (ranking)

5. Critérios de Avaliação

Estará aprovado o aluno que obtiver como média final no mínimo cinco (5,0) e possuir no mínimo 70% (setenta por cento) de frequência nas aulas, ao longo do semestre.

Estará apto a efetuar a prova de reavaliação o aluno que obtiver como média final maior ou igual a três (3,0) e menor que cinco (5,0) e possuir no mínimo 70% (setenta por cento) de frequência nas aulas, ao longo do semestre.

A aprovação na REAVIAÇÃO se dará com a obtenção da média acima de (5,0), a qual será calculada por média aritmética entre a nota da prova de reavaliação e a média obtida no semestre. (PADRÃO USP)

6. Bibliografia

BIBLIOGRAFIA BÁSICA:

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de Estratégia** 1ª Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2011.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a Estratégia Corporativa; Textos e Casos.** 7ª Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2007.

GIAMBIAGI, Fabio e PORTO, Claudio (ORG). **2022 Propostas para um Brasil Melhor no Ano do Bicentenário** Elsevier 2011.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard** Rio de Janeiro: Elsevier 2004

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, YVES. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios.** Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Elsevier 2004

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR:

ALMEIDA, Martinho, I. R. Manual de planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2001.

CERTO, Samuel; PETER, Paul J. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

DAY, G.S., **A Empresa Orientada para o Mercado** – Bookman, 265 p. 2001.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I. R. Planejamento estratégico na prática. 2A. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GRANT, Robert M. Contemporary Strategy Analysis 5th Edition. Blackwell Publishers. 2005.

HAX, A. C; MAJLUF, N. S. **Strategic management: an integrative perspective.** Englewood Cliffs, Prentice Hall. 1984.

HITT, Michael, A. HOSKISSON, Robert E., IRELAND, Duane. **Administração Estratégica.** São Paulo: Thomson Learning, 2008

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Score Card.** Rio de Janeiro: Elsevier 1997

KIM, W Chan e MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar mercados e tornar a concorrência irrelevante.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MINTZBERG, H; LAMPEL, J; QUINN, J B; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Selecionados.** Artmed. 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico.** Porto Alegre: Bookman 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, M. E. **Strategy: seeking and securing competitive advantage.** Boston, Harvard Business School Press. 1991.

OLIVEIRA, Djalma P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 12A.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva. Campus, 1992

SUN TZU. **A Arte da Guerra.** Rio de Janeiro: Record 2004

WRIGHT, Peter., KROLL, Mark.J. e PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos** Editora Atlas 2000.

TEXTOS CLÁSSICOS

ABELL, Derek F. **Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning.** Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1980. 257p.

ANDREWS, K.R. **The Concept of Corporate Strategy.** Richard D Irwin, Inc 3rd Edition, 1987

ANSOFF, H.I. **Corporate Strategy.** McGraw-Hill Inc, 1965.

ANSOFF, H.I. **Implanting Strategic Management,** Prentice Hall, 1984.

BUZZEL, R.D.; GALE, B.T. **The PIMS (Profit Impact of Market Strategy) Principles – Linking Strategy to Performance**, The Free Press, 1987.
 CHANDLER, A.D. **Strategy and Structure**, MIT Press, 1962
 DAVID, Fred. **Concepts of strategic management**. New York, Maxwell Macmillan. 1991.
 GALBRAITH, J.R.; KAZANJIAN, R.K. **Strategy Implementation – Structure, Systems and Process**. West Publishing Company, 1987
 HAMERMESH, R.G. **Making Strategy Work – How Senior Managers Produce Results**. John Wiley & Sons, 1986. Atratividade
 HENDERSON, B.D. **The Logic of Business Strategy**, Ballinger Publishing, 1984. BCG
 LEVITT, Theodore. **Marketing Myopia**. Harvard Business Review, 38(4):45-56, July-Aug. 1960.
 RUMELT, R.P. **Strategy, Structure and Economic Performance**, Harvard Business School Press, 1986
 WILLIANSO, O.E. **The Economic Institutions of Capitalism**, The Free Press, 1985.

7. Cronograma Atualizado

Dia		TÓPICOS	Resp	Leitura Base
04 AGO	01	Apresentação do Programa da Disciplina e Discussões Estratégicas	RFS	Divisão dos Grupos / Organização
05 AGO	02	Discussão sobre Estratégia	RFS	
11 AGO	03	FC - Introdução a Estratégia	RFS	Johnson et. 1
12 AGO	04	FC - O Ambiente Externo – Análise Macro-Ambiental e Setorial	RFS	Johnson et. 2
18 AGO	05	O Brasil em 2022 e a Realidade de Hoje	G1	Giambiagi (org) Cap 1 e Reports
19 AGO	06	O Ambiente Externo – Análise da Concorrência, do Mercado, Oportunidades e Ameaças	RFS	Johnson et. 2
25 AGO	07	Análise Estrutural das Indústrias e Estratégias Genéricas	G2	Porter 1 e 2 (p.3-48)
26 AGO	08	FC - Capacidade Estratégica – Bases, Vantagem Sustentável, Conhecimento Organizacional	RFS	Johnson et. 3
01 SET	09	Análise da Concorrência e Estratégia Direcionada a Compradores e Fornecedores	G3	Porter 3 e 6 (p. 49-70 e 112-127)
02 SET	10	Capacidade Estratégica – Diagnosticando a Capacidade Estratégica, Benchmarking, Pontos Fortes e Fracos	RFS	Johnson et. 3
08 SET		Semana da Pátria		
09 SET		Semana da Pátria		
15 SET	11	Business Model Generation	G4	Osterwalter p. 1 – 118
16 SET	12	FC - Propósito Estratégico	RFS	Johnson et. 4
22 SET	13	Propósito Estratégico	RFS	Johnson et. 4
23 SET	14	PROVA 1		
29 SET	15	Alternativas Estratégicas e Decisão Estratégica	RFS	
30 SET	16	A Implementação Estratégica e os Mapas Estratégicos	RFS	
06 OUT	17	O que é Estratégia e Disciplinas de Valor	G5	Porter e Treacy e Wiersema
07 OUT	18	FC - Estratégia em Nível de Negócios	RFS	Johnson et. 6
13 OUT	19	Gerenciamento da Informação e o Balanced Scorecard	G6	Kaplan e Norton – Mapas Estratégicos 1-2
14 OUT	20	Estratégia em Nível de Negócios	RFS	Johnson et. 6
20 OUT	21	Processos de Criação de Valor – Gestão Operacional e de Clientes	G7	Kaplan e Norton – Mapas Estratégicos 3 - 4
21 OUT	22	FC - Direções Estratégicas e Estratégia em Nível Corporativo	RFS	Johnson et. 7
27 OUT	23	Processos de C. de Valor – Gestão Inovação e Regulatórios e Sociais	G8	Kaplan e Norton – Mapas Estratégicos 5 – 6
28 OUT		Feriado: Consagração ao Funcionário Público		
03 NOV	24	Direções Estratégicas e Estratégia em Nível Corporativo	RFS	Johnson et. 7
04 NOV	25	Palestrante Convidado: A Definir	RFS	
10 NOV	26	FC - Estratégia Internacional	RFS	Johnson et. 8
11 NOV	27	Estratégia Internacional – Caso	RFS	Johnson et. 8
17 NOV	28	FC - A Estratégia em Ação	RFS	Johnson et 10
18 NOV	29	A Estratégia em Ação	RFS	Johnson et 10
24 NOV	30	PROVA 2	RFS	
25 NOV	32	Reservado para Adaptações na Grade		
02 DEZ	33	Reservado para Adaptações na Grade		
03 DEZ	34	Reservado para Adaptações na Grade		
09 DEZ	35	Reservado para Adaptações na Grade		
10 DEZ	36	Reservado para Adaptações na Grade		

7. Objetivos de Ensino – Aprendizado

O objetivo do processo de ensino-aprendizado é o desenvolvimento dos alunos. Espera-se que ao final do semestre você sinta que melhorou seu pensamento crítico e analítico, a capacidade de comunicação de suas idéias e o conhecimento dos conceitos propostos. Entendo como resultados desse processo que você possa ter:

- **Conhecimento de Conceitos de Estratégia Corporativa:** Apresentar definições relevantes para a Administração Estratégica Moderna, que conheça o vocabulário de Estratégia para que possa ser capaz de entender e discutir conceitos de gestão estratégica no mundo real dos negócios.
- **Senso de Planejamento Estratégico:** Desenvolver a capacidade de análise que é inerente e necessária ao desenvolvimento, à formulação e implementação das estratégias de gestão em todos os níveis de organização contemporânea.
- **Prática Gerencial:** Aumentar ou ganhar o entendimento do que um administrador realmente faz no seu dia a dia, baseado nas discussões, visitas, palestras e estudos de caso.
- **Tomada de Decisão:** Fortalecer sua capacidade de justificar e apoiar suas decisões.
- **Comunicação Pessoal:** Melhorar sua habilidade de escrever claramente, escutar atenciosamente, e conversar em uma maneira profissional e efetiva.
- **Trabalho em Equipes e Times:** Aumentar sua capacidade de trabalhar com outras pessoas, e isso acontecendo, desenvolver um grande respeito para com a complexidade, talento, e recompensa que estão envolvidas no trabalho como parte de uma equipe.
- **Integração Organizacional:** Fortalecer seu poder de analisar como as diversas funções da administração se relacionam.
- **Responsabilidade Social:** Entender como o conhecimento de Administração pode ajudar a resolver problemas sociais contemporâneos e o papel que você, como estudante da Universidade de São Paulo, tem nesse processo.
- **Aprender com Prazer:** Incrementar sua capacidade de gostar de aprender conceitos de Administração e assim entender que gostar do que se faz ajuda a construir ambientes organizacionais positivos e produtivos.

Envolvimento e dedicação são o que espero da turma. Minha expectativa é que você se sinta motivado a participar da disciplina **RAD 1103 – Planejamento Competitividade e Controle**, que realize as leituras prévias, que desenvolva as resenhas e exercícios quando solicitado, compareça as atividades programadas, participe ativamente da aula com suas posições e comentários construtivos. Estar bem preparado para as aulas é um pré-requisito para alta qualidade do aprendizado.

7. Mini CV

- Professor de Marketing da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP/USP).
- Possui graduação em Comunicação Social com ênfase em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (1993) e em Direito com ênfase em Direito Empresarial pela Universidade de São Paulo (1997).
- É Mestre (2003) e Doutor (2008) pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/USP.
- Foi pesquisador visitante nas Universidades Texas A&M University (EUA) em 2006 e Purdue University (EUA) em 2011.
- Professor Convidado do MBA de Agronegócios da Kansas State University
- É Coordenador do Núcleo de Pesquisa em Agronegócios da FEA-RP (AgroFEA Ribeirão Preto) e Pesquisador do Centro de Pesquisa em Marketing e Estratégia.
- Membro da American Marketing Association (AMA) e da International Food and Agribusiness Management Association (IFAMA).
- Suas principais áreas de interesse são: Estratégias de Marketing e Análise do Comportamento de Compra de Produtores Rurais, Gestão de Produtos e Marcas em Agronegócios, Alimentos e Bioenergia.