

1. Caracterização da Unidade Curricular

1.1. Designação da Unidade Curricular

1.1.1. Designação

Gestão Estratégica

Curso(s):

Gestão (P.L.)

Gestão

1.1.2. *Designation*

Strategic Management

Course(s):

Degree in Management

1.2. Sigla da área científica em que se insere

1.2.1. Sigla da área científica

OG

1.2.2. *Scientific area's acronym*

OG

1.3. Duração da Unidade Curricular

1.3.1. Duração

Semestral

1.3.2. *Duration*

Semestral

1.4. Total de horas de trabalho

1.4.1. Horas de trabalho

Horas de Trabalho: 0162:00

1.4.2. *Working hours*

Working hours: 0162:00

1.5. Total de horas de contacto

1.5.1. Horas de contacto

(T) Teóricas:	0012:30	(TC) Trabalho de Campo:	0006:00
(TP) Teórico-Práticas:	0040:00	(OT) Orientação Tutorial:	0015:00
(P) Práticas:	0015:00	(E) Estágio:	0000:00
(PL) Práticas Laboratoriais:	0000:00	(O) Outras:	0003:30
(S) Seminário:	0003:00		
Horas Contacto:	0095:00		

1.5.2. Contact hours

(T) Theoretical:	0012:30	(TC) Field Work:	0006:00
(TP) Theoretical-practical:	0040:00	(OT) Tutorial Guidance:	0015:00
(P) Practical:	0015:00	(E) Internship:	0000:00
(PL) Laboratory practices:	0000:00	(O) Other:	0003:30
(S) Seminar:	0003:00		
Contact Hours:	0095:00		

1.5.3. % Horas de contacto à distância

Sem horas de contacto à distância

1.5.4. % Remote contact hours

No remote hours

1.6. ECTS

6

2. Docente responsável e respetiva carga letiva na Unidade Curricular

2.1. Docente responsável e carga letiva (preencher o nome completo)

JOSÉ DUARTE MOLEIRO MARTINS

TPGN51 (4.5 horas semanais; 67.5 horas semestrais)

2.2. Responsible academic staff member and lecturing load (fill in the full name)

JOSÉ DUARTE MOLEIRO MARTINS

TPGN51 (4.5 week hours; 67.5 semester hours)

3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na Unidade Curricular

3.1. Outros docentes e respetivas carga letivas

FERNANDO ANTÓNIO DA COSTA GASPAR

TPGD51 (4.5 horas semanais; 67.5 horas semestrais), TPGD52 (4.5 horas semanais; 67.5 horas semestrais), TPGD53 (4.5 horas semanais; 67.5 horas semestrais)

JOÃO MANUEL DO FREIXO PEREIRA

TPGN52 (4.5 horas semanais; 67.5 horas semestrais)

3.2. *Other academic staff and lecturing load*

FERNANDO ANTÓNIO DA COSTA GASPAR

TPGD51 (4.5 week hours; 67.5 semester hours), TPGD52 (4.5 week hours; 67.5 semester hours), TPGD53 (4.5 week hours; 67.5 semester hours)

JOÃO MANUEL DO FREIXO PEREIRA

TPGN52 (4.5 week hours; 67.5 semester hours)

4. Objetivos de aprendizagem

4.1. Objetivos de aprendizagem e a sua compatibilidade com o método de ensino (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes)

Os alunos devem: Conseguir descrever os principais conceitos de estratégia. Saber desenhar/definir uma estratégia com base nos conceitos. Saber analisar o mercado e a concorrência. Saber analisar a situação organizacional de uma empresa. Saber identificar as atividades da organização e o seu contributo para a criação de uma vantagem competitiva sustentável. Saber estabelecer estratégias alternativas em resultado das análises externa e interna do ambiente. Saber desenhar estratégias em ambientes previsíveis e em ambientes turbulentos. Saber escolher a melhor estratégia para a organização, que conduza a um posicionamento competitivo único no mercado. Saber captar valor e criar valor para a organização e para o mercado. Saber monitorizar e retificar a estratégia implementada. Delinear o processo de internacionalização de uma empresa. Ser capaz de fundamentar e de defender as opiniões técnicas pessoais.

4.2. *Learning objectives and their compatibility with the teaching method (knowledge, skills and competencies to be developed by students)*

Students should: To be able to describe the main concepts of strategy. Know how to design / define a strategy based on concepts. Know how to analyze the market and the competition. Know how to analyze the organizational situation of a company. Know how to identify the organization's activities and their contribution to the creation of a sustainable competitive advantage. Know how to establish alternative strategies as a result of external and internal environmental analysis. Know how to design strategies in predictable and turbulent environments. Know how to choose the best strategy for the organization that leads to a unique competitive positioning in the market. Know how to capture value and create value for the organization and the market. Know how to monitor and rectify the strategy implemented. Outline the internationalization process of a company. Be able to substantiate and defend personal technical opinions

5. Conteúdos programáticos

5.1. Conteúdos

1. Principais conceitos

1.1. Estratégia: conceito e evolução prática.

1.2. A importância da gestão estratégica.

2. Processo de elaboração e de implementação da estratégia

2.1. Visão e missão. Valores. Objetivos e metas.

2.2. Análise do ambiente externo.

a) Análise do ambiente societal.

b) Análise das forças competitivas no sector.

c) Análise de grupos estratégicos.

2.3. Análise do ambiente interno.

a) Identificação de ativos, capacidades e competências competitivas.

b) Estrutura VRIO e implicação competitiva.

c) Implicações da visão baseada nos recursos.

d) Cadeia de valor e fontes de vantagem competitiva.

e) Valor e sistema de valor.

2.4. Formulação da estratégia.

a) Fatores modeladores da estratégia.

b) Natureza integrativa da estratégia.

c) Análise da situação.

d) Mercado potencial. Alvos competitivos. Segmentos a servir.

e) Movimento e posicionamento estratégicos.

f) Tipos de estratégia.

g) Definição de estratégias.

2.5. Implementação e controlo da estratégia.

a) Liderança, partilha de objetivos e performance.

b) Estrutura organizacional.

c) Cultura organizacional.

d) Empowerment.

e) Políticas de recompensa dos colaboradores.

f) Sistemas de controlo de gestão.

g) Ajustamento/redefinição da estratégia.

3. Dinâmicas da estratégia organizacional

3.1. Hipercompetição e vantagem competitiva sustentável.

- 3.2. Descontinuidade tecnológica.
- 3.3. Criação de conhecimento e inovação na learning organization.
- 3.4. Reengenharia do processo de negócio.
- 3.5. Exploração de fronteiras estratégicas: movimento estratégico.
- 4. Estratégia de internacionalização e de globalização da empresa
 - 4.1. Pensar global nos negócios.
 - 4.2. Estratégia de internacionalização.
 - a) Estratégia de entrada no mercado internacional.
 - 4.3. Estratégia multidoméstica e estratégia global da empresa.
 - 4.4. Tipologia dos modos de operação internacional.
- 5. Governo da empresa
 - 5.1. O papel dos stakeholders na filosofia de negócios.
 - 5.2. Teoria da agência.
 - 5.3. Responsabilidade social e ética da empresa.

5.2. Syllabus

1. Key Concepts
 - 1.1. Strategy: concept and practical evolution.
 - 1.2. The importance of strategic management.
2. Strategy development and implementation process
 - 2.1. Vision and mission. Values and objectives
 - 2.2. Analysis of the external environment.
 - a) Analysis of the societal environment.
 - b) Analysis of the competitive forces in the sector.
 - c) Analysis of strategic groups.
 - 2.3. Analysis of the internal environment.
 - a) Identification of assets, capabilities and competitive competences.
 - b) VRIO structure and competitive implication.
 - c) Implications of resource-based vision.
 - d) Value chain and sources of competitive advantage.
 - e) Value and value system.
 - 2.4. Strategy formulation.
 - a) Modeling factors of the strategy.
 - b) Integrative nature of the strategy.
 - c) Situation analysis.
 - d) Potential market. Competitive Targets. Segments to serve.
 - e) Strategic movement and positioning.
 - f) Types of strategy.
 - g) Definition of strategies.
 - 2.5. Implementation and control of the strategy.
 - a) Leadership, goal sharing and performance.
 - b) Organizational structure.
 - c) Organizational culture.
 - d) Empowerment.
 - e) Employee reward policies.
 - f) Management control systems.
 - g) Strategy adjustment / redefinition.
3. Dynamics of organizational strategy
 - 3.1. Hypercompetition and sustainable competitive advantage.
 - 3.2. Technological discontinuity.
 - 3.3. Knowledge creation and innovation in the learning organization.
 - 3.4. Business process reengineering.
 - 3.5 Exploration of strategic boundaries: strategic movement.
4. Company internationalization and globalization strategy
 - 4.1. Think globally about business.
 - 4.2. Internationalization strategy.
 - a) International market entry strategy.
 - 4.3. Multidomestic strategy and overall company strategy.
 - 4.4. Typology of international modes of operation.
5. Corporate Governance
 - 5.1. The role of stakeholders in business philosophy.
 - 5.2. Agency theory.
 - 5.3. Corporate social and ethical responsibility.

6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos

6.1. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular

O plano de estudos está estruturado em capítulos que partem de uma análise geral (análise externa e análise interna) para o particular (estratégia e posicionamento), incorporando os conceitos fundamentais de estratégia, bem como os principais instrumentos para a realização do diagnóstico estratégico, com o objetivo de alcançar os objetivos propostos para a unidade curricular.

6.2. *Demonstration of the syllabus coherence with the curricular unit's objectives*

The syllabus is structured in chapters in which it starts from a general analysis (external analysis and internal analysis) to particular (strategy and positioning) incorporating the fundamental concepts of the strategy, as well as the main instruments in making the strategic diagnosis in order to achieve the proposed objectives of the course.

7. Metodologias de ensino

7.1. Metodologias de ensino e de aprendizagem específicas da unidade curricular articuladas com o modelo pedagógico

O método de ensino combina a abordagem expositiva com casos de estudo, de modo a permitir o domínio dos conceitos e dos instrumentos de aplicação prática. A vertente empírica da unidade curricular visa permitir aos alunos testarem e demonstrarem a aquisição de conhecimento técnico e de competências de relacionamento interpessoal orientadas para o trabalho em equipa.

7.2. *Teaching and learning methodologies specific to the curricular unit articulated with the pedagogical model*

The teaching method combines the expository approach with case studies in order to master the concepts and instruments of practical application. The empirical aspect of this course aims to enable students to test and demonstrate the acquisition of technical knowledge and interpersonal skills related to teamwork.

8. Avaliação

8.1 Avaliação

Avaliação: teste (40%); trabalho em grupo (40%); e Análise e apresentação de temas em ambiente letivo (20%).

8.2 *Evaluation*

Evaluation: test (40%); group work (40%), and Analysis and presentation of topics in a teaching environment (20%).

9. Demonstração da coerência das metodologias

9.1. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da Unidade Curricular

A resolução do teste permite aferir a aquisição dos conceitos e dos conhecimentos das principais teorias, e o domínio da sua aplicação prática em estudos de caso. A realização do trabalho de grupo permite avaliar a capacidade de trabalho em equipa na aplicação dos conhecimentos adquiridos à realidade empresarial, elaborando um diagnóstico estratégico de empresas a operar no ambiente competitivo global, tal como referido nos objetivos da unidade curricular.

9.2. *Demonstration of the coherence between the teaching methodologies and the learning outcomes*

The completion of the test allows for the assessment of the acquisition of concepts and knowledge of the main theories, as well as the mastery of their practical application in case studies.

The group project enables the evaluation of teamwork skills in applying the acquired knowledge to the business environment, by developing a strategic diagnosis of companies operating in the global competitive environment, as stated in the course objectives.

10. Bibliografia de consulta/existência obrigatória

Bibliografia:

· Principal

Livros

Grant, R. (2008, 2019, 2021), *Contemporary Strategy Analysis*, 6th, 10th, 11th edition, Wiley.

Martins, J.M. (2010), *Estratégia Organizacional Dinâmica*, Edições Sílabo.

Martins, J.M. (2023), *Estratégia Organizacional: Transformar Desafios em Oportunidades em 14 Lições*, Edições Sílabo.

Martins, J.M. (2011), *Internacionalização e Globalização das Empresas*, Edições Sílabo.

· Complementar

Livros

Amason, S. & Ward, A. (2020), *Strategic Management: From Theory to Practice*, 2nd edition, Routledge.

António, N. (2006), *Estratégia Organizacional: Do Posicionamento ao Movimento*, 2.ª edição, Edições Sílabo.

Barney, J. (2007), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 3rd edition, Pearson Prentice Hall.

Barney, J. (2014), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 4th edition, Pearson.

Hill, C. & Hult, G. (2016), *International Business: Competing in the Global Marketplace*, 11th edition, McGraw-Hill Education.

Hill, C., Jones, G. & Schilling, M. (2015), *Strategic Management*, 11th edition, Cengage Learning.

Jones, G. & Hill, C. (2010), *Theory of Strategic Management*, 9th edition, Cengage Learning.

Lynch, R. (2021), *Strategic Management*, 9th edition, Sage Publications Ltd.

Martins, J.M. (2018), *Gestão do Conhecimento: Criação e Transferência de Conhecimento*, Edições Sílabo.

Mintzberg, H. (2013), *Simply Managing: What Managers Do ? and Can Do Better*, Berret-Koehler Publishers

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2001), *Strategic Management*, John Wiley & Sons, Danvers.

Revistas Científicas

Abreu, A., Martins, J.M. & Calado, J.M.F. (2018), 'A fuzzy reasoning approach to assess innovation risk in ecosystems?', *Open Engineering*, 8(1), 551-561.

Andersen, T. (2000), 'Corporate planning and autonomous actions?', *Long Range Planning*, Vol. 33, pp. 89-100.

Attaran, M. (2004), 'Exploring the relationship between information technology and business process reengineering?', *Information & Management*, Vol. 41, pp. 585-596.

Bate, J. & Johnston, R. (2005), 'Strategic frontiers: The start-point for innovative growth?', *Strategy & Leadership*, Vol. 33, N.º 1, pp. 12-18.

Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (2002), 'Building competitive advantage through people?', *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 34-41.

Cantele, S. & Zardini, A. (2018), 'Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability?financial performance relationship?', *Journal of Cleaner Production*, Vol. 182, 166-176.

Cardon, M. & Stevens, C. (2004), 'Managing human resources in small organizations: What do we know?', *Human Resource Management Review*, Vol. 14, N.º 3, pp. 295-323.

Chiu, R., Luk, V. & Tang, T. (2002), 'Retaining and motivating employees: Compensation preferences in Hong Kong and China?', *Personnel Review*, Vol. 31, N.º 4, pp. 402-431.

Colins, J. & Porras, J. (1996), 'Building your company's vision?', *Harvard Business Review*, September-October, pp. 65-77.

Courtney, H., Kirkland, J. & Viguerie, P. (1997), 'Strategy under uncertainty?', *Harvard Business Review*, November, pp. 67-79.

Dagnino, G. B., Picone, P. M. & Ferrigno, G. (2021), 'Temporary competitive advantage: A state-of-the-art literature review and research directions?', *International Journal of Management Reviews*, Vol. 23, N.º 1, pp. 85-115.

Della Corte, V. & Aria, M. (2016), 'Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations?', *Tourism Management*, Vol. 54, pp. 524-540.

Drucker, P. (1988), 'The coming of the new organization?', *Harvard Business Review*, January-February, pp. 3-11.

Eisenhardt, K. (1989), 'Making fast strategic decisions in right-velocity environments?', *Academy of Management Journal*, Vol. 32, pp. 543-76.

Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A. & Barlow, C. Y. (2017), 'Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models?', *Business Strategy and the Environment*, Vol. 26, N.º 5, pp. 597-608.

Farjoun, M. (2002), 'Towards an organic perspective on strategy?', *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 561-594.

- Fernandes, M. & Martins, J. (2017), ? Certificação da investigação, desenvolvimento e inovação em Portugal: Uma perspetiva qualitativa?, *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade* , Vol. 7, No. 2, pp. 284-301, maio/ago.
- Fernandes, M. and Martins, J. (2011), ?Model of value based innovation?, *Chinese Business Review* , Vol. 10, No. 10, pp. 869-879.
- Foss, N. J. (1999), ?Networks, capabilities, and competitive advantage?, *Scandinavian Journal of Management* , 15(1), 1-15.
- Freedman, S. & Montanari, J. (1980), ?An integrative model of managerial reward allocation?, *Academy of Management Review* , Vol. 5, N.º 3, pp. 381-390.
- Gupta, A. e Govindarajan, V. (1984), ?Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation?, *Academy of Management Journal* , Vol. 27, N.º 1, pp. 25-41.
- Hagiu, A. & Wright, J. (2020), ?When data creates competitive advantage?, *Harvard Business Review* , 98(1), 94-101.
- Hamel, G. (1996), ?Strategy as revolution?, *Harvard Business Review* , July-August, pp. 69-82.
- Hammer, M. (1990), ?Reengineering work: Don't automate, obliterate?, *Harvard Business Review* , July-August, pp. 104-112.
- Hendry, J. (2000), ?Strategic decision making, discourse and strategy as social practice?, *Journal of Management Studies* , Vol. 37, pp. 955-977.
- Hill, C. & Jones, T. (1992), ?Stakeholder ? Agency theory ?, *Journal of Management Studies* , Vol. 29, N.º 2, pp. 131-154.
- Hinterhuber, H. H. & Popp, W. (1992), ?Are you a strategist or just a manager??. *Harvard Business Review* , 70(1), 105-113.
- Hiteva, R. & Foxon, T. J. (2021), ?Beware the value gap: Creating value for users and for the system through innovation in digital energy services business models?, *Technological Forecasting and Social Change* , Vol. 166 , p. 120525.
- Huang, K. F., Dyerson, R., Wu, L. Y. & Harindranath, G. (2015), ?From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage?, *British Journal of Management* , Vol. 26, N.º 4, pp. 617-636.
- Huikkola, T., Kohtamäki, M. & Ylimäki, J. (2022), ?Becoming a smart solution provider: Reconfiguring a product manufacturer's strategic capabilities and processes to facilitate business model innovation?, *Technovation* , 102498.
- Ilinitch, A., D'Aveni, R. & Lewin, A. (1996), ?New organizational forms and strategies for managing in hypercompetitive environments?, *Organization Science* , Vol. 7, N.º 3, pp. 211-220.
- Joyce, W. F. & Slocum, J. W. (2012), ?Top management talent, strategic capabilities, and firm performance?, *Organizational Dynamics* , 41(3), 183-193.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996), ?Linking the balanced scorecard to strategy?, *California Management Review* , Vol. 39, pp. 53-79.
- Lee, V. H., Foo, A. T. L., Leong, L. Y. & Ooi, K. B. (2016), ?Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs?, *Expert Systems with Applications* , Vol. 65 , pp. 136-151.
- Liebeskind, J. (1996), ?Knowledge, Strategy, and the theory of the firm?, *Strategic Management Journal* , Vol. 17 (Winter Special Issue), pp. 93-107.
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A. & Almsafir, M. K. (2019), ?Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities?, *Journal of Business Research* , Vol. 94 , pp. 320-334.
- Morris, M., Koçak, A. & Özer, A. (2007), ?Coopetition as a small business strategy: Implications for performance?, *Journal of Small Business Strategy* , Vol. 18, N.º 1, pp. 35-55.
- Morris, T., Lydka, H. & O'Creevy, M. (1993), ?Can commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies?, *Human Resource Management Journal* , Vol. 3, N.º 3, pp. 21-42.

- Nonaka, I. & Von Krogh, G. (2009), "Perspective ? Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory?", *Organization Science* , Vol. 20, N.º 3, pp. 635-652.
- Nonaka, I., Krogh, G. & Voelpel, S. (2006), "Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances?", *Organization Studies* , Vol. 27, N.º 8, pp. 1179-1208.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, New York, The Free Press.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* , New York, The Free Press.
- Porter, M. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review* , Vol. 74, N.º 6, (November-December), pp. 61-78.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002), "The competitive advantage of corporate philanthropy?", *Harvard Business Review* , 80(12), 56-68.
- Porter, M. (2008), "The five competitive forces that shape strategy?", *Harvard Business Review* , January, pp. 25-40.
- Remane, G., Hanelt, A., Nickerson, R. C. & Kolbe, L. M. (2017), "Discovering digital business models in traditional industries?", *Journal of Business Strategy* , Vol. 38 N.º 2, pp.41-51.
- Sadri, G. & Lees, B. (2001), "Developing corporate culture as a competitive advantage?", *Journal of Management Development* , 20(10), 853-859.
- Sveiby, K. (2001), "A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation?", *Journal of Intellectual Capital* , Vol. 2, pp. 344-358.
- Teece, D. J. (2010), "Business models, business strategy and innovation?", *Long Range Planning* , Vol. 43, N.º 2, pp. 172-194.
- Wenzel, M., Stanske, S. & Lieberman, M. B. (2020), "Strategic responses to crisis?", *Strategic Management Journal* , 41(7/18), 3161.

Sites recomendados

- <http://www.auburn.edu> . (Strategic analysis model).
- <http://smallbusiness.chron.com> . (How to write a strategic analysis for business organizations).
- <http://www.mindtools.com> . (Strategy tools: Mapping out your best possible direction).
- <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools> . (Get all the information you need about Strategic Management).
- <http://www.bplans.com> . (Business Management Guide).

Bases de dados de Gestão

B-on.

Proquest.

11. Observações

11.1. Observações

11.2. *Observations*
