

## 1. Caracterização da Unidade Curricular

### 1.1. Designação da Unidade Curricular

#### 1.1.1. Designação

---

Estratégia de Negócios e de Internacionalização

Curso(s):

Mestrado em Gestão e Empreendedorismo

#### 1.1.2. *Designation*

---

Business and Internationalization Strategy

Course(s):

Master Degree in Management and Entrepreneurship

### 1.2. Sigla da área científica em que se insere

#### 1.2.1. Sigla da área científica

---

G

#### 1.2.2. *Scientific area's acronym*

---

G

### 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: 0135:00

#### 1.4.2. *Working hours*

---

Working hours: 0135:00

**1.5. Total de horas de contacto**

**1.5.1. Horas de contacto**

---

(T) Teóricas:	0000:00	(TC) Trabalho de Campo:	0000:00
(TP) Teórico-Práticas:	0022:30	(OT) Orientação Tutorial:	0020:00
(P) Práticas:	0000:00	(E) Estágio:	0000:00
(PL) Práticas Laboratoriais:	0000:00	(O) Outras:	0045:00
(S) Seminário:	0000:00		
Horas Contacto:	0087:30		

**1.5.2. Contact hours**

---

(T) Theoretical:	0000:00	(TC) Field Work:	0000:00
(TP) Theoretical-practical:	0022:30	(OT) Tutorial Guidance:	0020:00
(P) Practical:	0000:00	(E) Internship:	0000:00
(PL) Laboratory practices:	0000:00	(O) Other:	0045:00
(S) Seminar:	0000:00		
Contact Hours:	0087:30		

**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**

---

5

**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**

TPMGE21 (1.5 horas semanais; 22.5 horas semestrais)

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

---

**JOSÉ DUARTE MOLEIRO MARTINS**

TPMGE21 (1.5 week hours; 22.5 semester hours)

**3. Outros docentes e respetivas cargas letivas na Unidade Curricular**

**3.1. Outros docentes e respetivas carga letivas**

**3.2. Other academic staff and lecturing load**

#### 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)

---

A unidade curricular visa o permitir aos estudantes o domínio dos conceitos e do processo de formulação da estratégia nos mercados nacional e internacional.

Objetivos de aprendizagem (O.A.):

1. Saber definir e aplicar os principais conceitos.
2. Dominar as principais correntes teóricas do estado-de-arte da Estratégia.
3. Saber identificar e recolher a informação necessária num diagnóstico estratégico.
4. Conseguir aplicar os instrumentos de diagnóstico estratégico.
5. Saber definir e interpretar estratégias alternativas.
6. Saber escolher e fundamentar a opção estratégica a implementar.
7. Saber monitorizar e refinar a estratégia aplicada.
8. Dominar as dinâmicas de uma estratégia inovadora e flexível.
9. Identificar novas oportunidades de mercado perante a incerteza competitiva.
10. Dominar o processo de internacionalização dos negócios e das empresas.
11. Saber elaborar, apresentar e discutir um trabalho/artigo científico.

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

---

The course unit aims to enable students to master the concepts and the process of strategy formulation in both domestic and international markets.

Learning Objectives (L.O.):

1. Know how to define and apply the main concepts.
2. Master the main theoretical frameworks of the state-of-the-art in Strategy.
3. Know how to identify and gather the necessary information in a strategic diagnosis.
4. Be able to apply strategic diagnostic tools.
5. Know how to define and interpret alternative strategies.
6. Know how to choose and justify the strategic option to be implemented.
7. Know how to monitor and refine the applied strategy.
8. Master the dynamics of an innovative and flexible strategy.
9. Identify new market opportunities in the face of competitive uncertainty.
10. Master the process of internationalizing businesses and companies.
11. Know how to prepare, present, and discuss a research paper/scientific article.

## 5. Conteúdos programáticos

### 5.1. Conteúdos

---

#### 1. Evolução prática da Estratégia.

- Principais conceitos.

#### 2. Planeamento estratégico *versus* estratégia descentralizada.

- O ambiente competitivo como um determinante da estratégia.
- A natureza integrativa da estratégia.

#### 3. Processo de formulação da estratégia de uma empresa.

- Análise do mercado.
- Análise do sector.
- Análise de recursos.
- Análise de atividades.
- Alvo e segmentos de mercado a servir.
- Posicionamento.
- *Marketing mix*.
- Definição da estratégia a adotar.

#### 4. Implementação e controlo da estratégia.

- Liderança.
- Estrutura organizacional.
- Cultura organizacional.
- *Balanced Scorecard*.

#### 5. Estratégia organizacional dinâmica.

- *Learning organization*.
- Hipercompetição. Capacidades dinâmicas.
- Reengenharia do processo de negócio.

#### 6. Estratégia de internacionalização dos negócios.

- Processo de internacionalização.

## 5.2. *Syllabus*

---

1. Practical evolution of the Strategy.

ζ Key concepts.

2. Strategic planning versus decentralized strategy.

ζ The competitive environment as a determinant of strategy.

ζ The integrative nature of the strategy.

3. Process of formulating a company's strategy.

ζ Market analysis.

ζ Sector analysis.

ζ Resource analysis.

ζ Activity analysis.

ζ Target and market segments to serve.

ζ Positioning.

ζ Marketing mix.

ζ Definition of the strategy to adopt.

4. Implementation and control of the strategy.

ζ Leadership.

ζ Organizational structure.

ζ Organizational culture.

ζ Balanced Scorecard.

5. Dynamic organizational strategy.

ζ Learning organization.

ζ Hypercompetition. Dynamic Capabilities.

ζ Business process reengineering.

6. Internationalization strategy of the business.

ζ Internationalization process.

## 6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos

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

---

Objetivo de aprendizagem (O.A.) será alcançado através do trabalho desenvolvido nos conteúdos programáticos (C.P.), nos termos

seguintes:

O.A.1 ? C.P.1 a 6

O.A.2 ? C.P.1 a 6

O.A.3 ? C.P.2 e 3

O.A.4 ? C.P.3

O.A.5 ? C.P.3, ponto 3.8

O.A.6 ? C.P.3 e 4

O.A.7 ? C.P.4

O.A.8 ? C.P.5

O.A.9 ? C.P.3 e 5.

O.A.10 ? C.P.6

O.A.11 ? C.P.1 a 6, através da realização de um diagnóstico estratégico.

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

---

.The learning objective (L.O.) will be achieved through the work developed in the syllabus (S.), as follows:

L.O.1 ? S.1 to 6

L.O.2 ? S.1 to 6

L.O.3 ? S.2 and 3

L.O.4 ? S.3

L.O.5 ? S.3, point 3.8

L.O.6 ? S.3 and 4

L.O.7 ? S.4

L.O.8 ? S.5

L.O.9 ? S.3 and 5

L.O.10 ? S.6

L.O.11 ? S.1 to 6, through the completion of a strategic diagnosis.

## 7. Metodologias de ensino

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

---

Metodologia teórica para transmissão de conceitos, teorias e estruturas teóricas, para concretizar os O.A.1 a 11.

- Adoção do método expositivo, com recurso a slides, para transmissão dos conceitos e teorias.

- Adoção do método participativo para debate de temas e discussão de estudos de caso.

Metodologia prática para aplicação dos conhecimentos teóricos, para concretizar os O.A.3 a 7 e O.A. 9 e 10.

- Adoção do método prático, baseado no "saber fazer", com o fornecimento de estudo de casos, para estimular a proatividade dos

estudantes na resolução de estudos de caso, e apresentarem estratégias com produtos ou negócios exemplificativos.

Utilização dos canais online (email e Moodle) para fornecimento dos materiais aos estudantes (slides, temas e estudos de caso).

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

---

Theoretical methodology for transmitting concepts, theories, and theoretical frameworks to achieve L.O.1 to 11.

- Adoption of the expository method, using slides, to transmit concepts and theories.
- Adoption of the participatory method for debating topics and discussing case studies.

Practical methodology for applying theoretical knowledge to achieve L.O.3 to 7 and L.O.9 and 10.

- Adoption of the practical method, based on "knowing how to do," with the provision of case studies to stimulate students' proactivity in solving case studies and presenting strategies with example products or businesses.
- Use of online channels (email and Moodle) to provide materials to students (slides, topics, and case studies).

## 8. Avaliação

### 8.1 Avaliação

---

A avaliação visa aferir o domínio teórico e prático de conhecimentos apreendidos pelos estudantes ao longo do semestre letivo em

ambiente de aulas e em autoestudo orientado pelo professor.

Existem dois tipos de avaliação: avaliação contínua ao longo do semestre; e exame final.

Os estudantes podem optar por um dos regimes de avaliação no início do semestre.

Qualquer regime de avaliação é presencial, isto é, realizado em sala de aulas.

O regime de avaliação contínua inclui os seguintes elementos de avaliação e respetivas ponderações na nota final:

1. Teste sobre conteúdos programáticos ? 40%;
2. Trabalho em grupo: Realização de um diagnóstico estratégico de uma PME portuguesa, extensão até 30 páginas, com exposição em sala de aula, até 20 minutos ? 40%;
3. Análise e apresentação de temas em ambiente letivo ? 20%.

O agendamento dos momentos de avaliação contínua são definidos no início do semestre.

### 8.2 Evaluation

---

The assessment aims to measure the theoretical and practical mastery of knowledge acquired by students throughout the semester in

classroom settings and through self-study guided by the professor.

There are two types of assessment: continuous assessment throughout the semester, and a final exam.

Students may choose one of the assessment options at the beginning of the semester.

All assessments are conducted in person, that is, in the classroom.

The continuous assessment system includes the following components and their respective weightings in the final grade:

1. Test on syllabus content ? 40%;
2. Group project: Conducting a strategic diagnosis of a Portuguese SME, up to 30 pages, presented in class, up to 20 minutes ? 40%;
3. Analysis and presentation of topics in the classroom setting ? 20%.

The scheduling of continuous assessment activities is determined at the beginning of the semester.

## 9. Demonstração da coerência das metodologias

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

---

O.A.1 e 2 serão atingidos através da exposição teórica, associados à discussão de temas, e realização de um teste.  
 O.A.3 a 7 serão atingidos através da exposição teórica, associados ao debate de temas em sala, resolução de estudo de casos, realização de um trabalho de grupo e de um teste.  
 O.A.8 será atingido através da exposição teórica, associada ao debate de temas em sala, estudo autónomo realizado pelos estudantes, apresentação e discussão de trabalho de grupo e realização de um teste.  
 O.A. 9 e 10 serão atingidos através da exposição teórica, debate de temas, discussão e resolução de estudos de caso em sala, realização de trabalho de grupo e de um teste.  
 O.A.11 será atingido através de autoestudo dos estudantes e de realização de trabalho de grupo.

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

---

O.A.1 and O.A.2 will be achieved through theoretical instruction, coupled with topic discussions and a test.  
 O.A.3 to O.A.7 will be achieved through theoretical instruction, topic debates in class, case study analysis, group project work, and a test.  
 O.A.8 will be achieved through theoretical instruction, class topic debates, independent study by students, group project presentation and discussion, and a test.  
 O.A.9 and O.A.10 will be achieved through theoretical instruction, topic debates, discussion and resolution of case studies in class, group project work, and a test.  
 O.A.11 will be achieved through students? independent study and completion of a group project.

## 10. Bibliografia de consulta/existência obrigatória

---

- Barney, J. (2014), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 4th edition, Pearson.
- Blomstermo, A. e Sharma, D. (2003), *Learning in the Internationalisation Process of Firms*, Edward Elgar.
- D' Aveni, R. (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press.
- Hitt, M., Ireland, R. e Hoskisson, R. (2015), *Strategic Management: Concepts & Competitiveness and Globalization*, 11th edition, Cengage Learning.
- Martins, J. (2010), *Estratégia Organizacional Dinâmica*, Edições Sílabo.
- Martins, J.M. (2023), *Estratégia Organizacional: Transformar Desafios em Oportunidades em 14 Lições*, Edições Sílabo.
- Martins, J. (2011), *Internacionalização e Globalização das Empresas*, Edições Sílabo.
- Robertson, D. e Caldart, A. (2009), *The Dynamics of Strategy*, Oxford.
- Senge, P. (2006), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, 2nd edition, Random House Business.

11. Observações

11.1. Observações

---

11.2. *Observations*

---