

ENSINO DE ESTRATÉGIA NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FABIANA GONDIM MARIUTTI
UNIVERSIDADE POSITIVO (UP)

VICTÓRIA FRIDA ALCÂNTARA TRAUER
UNIVERSIDADE POSITIVO (UP)

ENSINO DE ESTRATÉGIA NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

INTRODUÇÃO

No atual contexto da educação do ensino superior brasileiro e mundial, busca-se a formação técnica e humanística em prol da capacitação de um profissional contemporâneo para atuação nas esferas locais, regionais e internacionais; tal trajetória universitária dos discentes para a atuação profissional na área da Administração requer conscientização do seu próprio papel social e da sua importância na sociedade para transformá-la a partir de um desempenho robusto, responsável e atualizado conforme as necessidades permeadas nas organizações. A disciplina de Estratégia é abordada e pesquisada através de uma extensa e variada literatura e, também sujeita a controvérsias, então, requer que o conteúdo temático e bibliográfico seja atualizado pelo docente (BULGACOV, 1998, 2014; CARNEIRO, 2019; FÁVERO; VILLAR; WALTER, 2016; VILLAR; WALTER, 2015). Destaca-se que o planejamento de ensino, em termos de cursos, programas, disciplinas, aulas e avaliação, é refletido no conteúdo programático, o qual é apurado teoricamente e metodologicamente pelo professor da cátedra ou líder da disciplina, semestralmente ou anualmente. O docente auxilia nessa formatação de uma ementa robusta seguida de uma bibliografia condizente que atenda a contemporaneidade de tal cátedra na Administração *per se*. “O professor que leciona Estratégia executa a ação de ensinar, respeitando, no entanto, condutas objetivadas ao seu mundo social, pois ele representa não apenas o eu indivíduo, mas o papel social de professor de estratégia. Da mesma forma, aluno, envolvido em sua realidade, executa a ação de aprender e adquirir conhecimento, assumindo o papel de aprendiz na área FÁVERO *et al.*, 2016; p.79). Este desafio educativo depende, além da capacidade didática e científica do docente, também, da sua própria experiência profissional ou do seu engajamento com estrategistas de organizações parceiras das universidades. Sendo assim, a partir de uma notada variedade de conceitos e abordagens encontradas no ensino nas universidades brasileiras e constante evolução do tópico, esse trabalho mapeia o ensino da disciplina de Estratégia, ministrada nos cursos de graduação de universidades públicas e privadas. Assim como, segue a chamada de estudos sobre a temática (BULGACOV, 1998, 2014; CARNEIRO, 2019; FÁVERO *et al.*, 2016; VILLAR; WALTER, 2015).

Estudos anteriores com a temática sobre o ensino de Estratégia na graduação (FÁVERO *et al.*, 2016) e na pós-graduação (CARNEIRO, 2019; VILLAR; WALTER, 2015) recomendam estudos futuros a fim de aprofundar o entendimento das disciplinas de Estratégia nos programas em Administração no Brasil. Na mesma visão, “para futuros estudos a pesquisa em outras instituições de ensino, como também com diferentes professores e alunos que direcionam suas disciplinas e atividades nessa mesma área, com o objetivo de estudar as semelhanças e diferenças internas relacionadas ao ensino-aprendizagem das instituições” (FÁVERO *et al.*, 2016, p.92). Esse estudo qualitativo analisou o desenvolvimento do ensino de Estratégia em cursos de graduação em Administração de IES do Vale do Itajaí pela perspectiva de professores e de alunos; após a revisão de estudos sobre abordagens de Estratégias, métodos e técnicas de ensino de foram realizadas duas coletas de dados: com estudantes por meio de grupos de foco e com professores por meio de entrevistas em profundidade de uma instituição privada e uma pública, além de pesquisa documental. Como resultados, identificou-se que a maioria das abordagens são clássicas, apesar de ambas universidades utilizarem livros de autores clássicos nacionais e internacionais. As duas universidades pesquisadas utilizam artigos do periódico ANPAD para variação das perspectivas, embora uma emprega a interação entre a teoria de planejamento estratégico e a aplicação em uma empresa, enquanto a outra universidade destaca discussões teóricas (FÁVERO *et al.*, 2016). Adicionalmente, ambas as instituições priorizam o conteúdo de estratégia com foco na formulação, não abordando a implementação da estratégia.

Um texto recente de Carneiro (2019, p.62) sobre a disciplina de Estratégia Empresarial (gestão estratégica) em programas de MBA executivo argumenta que “os estudantes, em seus cursos de mestrado e de doutorado, não são formalmente expostos a modelos de execução da Estratégia – até porque a literatura carece de tais modelos (cf. OLIVEIRA; CARNEIRO; ESTEVES (no prelo)) – e aos desafios inerentes à execução, quando se tornam professores de MBAs, acabam por abordar apenas tipologias de posicionamento competitivo”. Segundo Carneiro (2019), os livros-texto de Estratégia e os artigos conceituais ou empíricos abordam em temáticas de posicionamento competitivo (MINTZBERG, 1988; PORTER, 1985) e decisões de Estratégia corporativa como diversificação e verticalização (BARNEY, 2010): “mas raramente abordam que o desenvolvimento de uma posição competitiva sustentável (vantagem competitiva) depende não apenas de formulação de um plano, mas de cuidadosa atenção dedicada à sua execução e revisão, a qual exige motivação e engajamento de pessoas, bem como lidar com suas limitações cognitivas ou comportamentais de modo a transformar a Estratégia intencional em Estratégia realizada” (MINTZBERG & WATERS, 1985).

Perante esse panorama passível de discussão na academia, o estudo em questão foi coletado e analisado dados secundários qualitativamente e quantitativamente (BARDIN, 2010; FLICK, 2009; MARCONI; LAKATOS, 2003; MILES; HUBERMAN; SALDANA, 2015) com abordagem de métodos mistos (CRESWELL, 2007), referente ao conteúdo das ementas de cada disciplina das universidades selecionadas e as diferenças entre as denominações da disciplina, os temas e autores abordados nas disciplinas de Estratégia nos cursos de graduação das doze universidades pesquisadas; ponderando também, principalmente, os dados examinados a fim de identificar detalhadamente e em profundidade aspectos normativos e sugerir formatos programáticos para aprimoramento do Ensino e Pesquisa em Administração referente ao ensino de Estratégia no mercado educacional brasileiro. Nesse propósito interpretativo, este estudo justifica-se ao debater possibilidades estruturais para o avanço do aprendizado do discente como a competência didática de professores e pesquisadores sobre o conteúdo das disciplinas em termos de um alinhamento conceitual-prático e evolutivo-teórico para avanço de estudos científicos e geração de práticas corporativas (MINTZBERG, 1988, 2003), processos estratégicos organizacionais (BULGACOV, 2014; QUINN; LAMPEL; GHOSHAL; MINTZBERG, 2006) em prol do alicerce competitivo das empresas e demais organizações sob os seus níveis macro, meso e micro (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003). Há mais de trinta anos, estudos no campo do conhecimento da Estratégia abordam, epistemologicamente, arcabouços teóricos e metodológicos relacionados à Estratégia como Processo e/ou como Prática.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O objetivo desse estudo foi explorar o conteúdo temático e bibliográfico das disciplinas de Estratégia nos cursos de graduação em Administração de universidades públicas e privadas do Brasil. Com abordagem de métodos mistos, adotou-se a coleta de dados secundários (ementas das disciplinas) seguida da análise documental qualitativa e quantitativa de temas e de autores. Para rigor teórico e metodológico, adota-se a abordagem Estratégia como Processo e Prática (EPP) - *Strategy as Process and Practice* (SAPP) de Burgelman, Floyd, Laamanen, Mantere, Vaara e Whittington (2018). Desse modo, esse estudo adota tal fundamentação para a análise documental das ementas previstas nas disciplinas de Estratégia. Portanto, com base nesse desafio, procura-se repensar sobre as possibilidades de ampliar o conhecimento estratégico diferenciado para a formação contemporânea do/a Administrador/a, ao orientar-se pela seguinte pergunta de pesquisa: *Como a disciplina de Estratégia é ensinada aos seus futuros Administradores?*

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A disciplina Estratégia surgiu no Brasil nos cursos de graduação em Administração de Empresas, na escola Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, com a nomenclatura ‘Diretrizes Administrativas’ e, na Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, da Universidade Federal de São Paulo, com a nomenclatura ‘Política de Negócios’ (BERTERO *et al.*, 2003; FÁVERO *et al.*, 2016), ambas iniciadas nas décadas de 1960 e 1970. Referente à abordagem pedagógica, não existia uma sistematização do conteúdo e nem uma estruturação teórica (BERTERO *et al.*, 2003). Adicionalmente, há décadas, “é necessário reconhecer que o desenvolvimento global do Brasil depende, em grande parte, do ensino da Administração em bases modernas” (DE ABREU, 1969). Outra evidência é a diversidade de trilhas acadêmicas e temáticas específicas no campo da Estratégia nos principais congressos brasileiros: Encontro de Estudos em Estratégia - ESO e Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD no decorrer dos anos.

Portanto, o propósito desse estudo é explorar o conteúdo das disciplinas referente à Estratégias Organizacionais referente à disciplina de Administração nas principais universidades públicas e privadas do Brasil. Na literatura referente ao ensino e à pesquisa em Administração há duas áreas: a funcional – Marketing, Finanças, Produção, entre outras) e a organizacional – Estudos Organizacionais e Estratégia (BULGACOV, 2014). Ambas as áreas se complementam através das respectivas disciplinas tanto no mundo corporativo como no mundo acadêmico, as quais precisam ser didaticamente e efetivamente oferecidas para a formação educacional e o futuro atuação do Administrador. Para Gray (2009), é de responsabilidade do educador auxiliar o aluno em sua habilidade de pensar estrategicamente, assim como exercer um julgamento estratégico. Por ora, sabe-se que a maioria de funcionários de cargos estratégicos ocupam posições de alto escalão e de tomada de decisões na estrutura organizacional. Também, Porter (1999) afirmou que as empresas precisam aprender Estratégia. Com a evolução de teorias no campo da Estratégia, houve mudanças no conteúdo do ensino em relação ao processo de formulação e implementação de estratégias deve considerar aspectos comportamentais e emocionais, preparando estrategistas aptos para exercer sua função (CARNEIRO, 2019). Universidades e organizações diariamente aprendem a planejar, a executar e monitorar estratégias e táticas pedagógicas orientadas tanto para a pesquisa como para a prática, pois contribuem com a compreensão da construção epistemológica das mesmas em busca da competitividade e sustentabilidade. Adicionalmente, professores e pesquisadores, ao se aproximarem de textos seminais e contemporâneos, teóricos e empíricos, nacionais (BULGACOV, 1998, 2014; CARNEIRO, 2019; IKEDA; CAMPOMAR, 2008; VIZEU; GONÇALVES, 2010) ou internacionais (BOWER, 2008; DONALDSON; 2019; GRANT, 2008; GREINER; BHAMBRI; CUMMINGS, 2003; JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008) são avantajados intelectualmente em reconhecerem a evolução da literatura no campo da Estratégia como socialmente construída; em que o estado da arte se situa em tempo e espaço contextualmente posicionada e estabelecida, ontologicamente e epistemologicamente. Inquietações na literatura nacional sobre leituras de textos clássicos no Ensino e na Pesquisa em Administração foram levantadas por pesquisadores de Administração (BULGACOV, 2014; MENEGHETTI; GUARIDO FILHO; AZEVÊDO, 2014). Observa-se que o ensino da Estratégia, seja para Administradores que futuramente serão executivos ou empreendedores, pesquisadores ou professores, prioritariamente atua com relevância para êxito do desempenho da organização e para alcance dos resultados de uma organização, por se destacarem no âmbito do escopo estratégico de sua atuação profissional por tangenciar no âmbito operacional do uso eficaz dos recursos organizacionais (humanos e materiais). Elementos centrais do processo estratégico partem de uma sala de aula ou de leituras diferenciadas recomendadas pelos professores mestres e doutorares – corpo docente de uma universidade. Desse modo, explorar

o conteúdo temático e bibliográfico do ensino de Estratégia per se, como linha de pesquisa da Administração, nas universidades brasileiras se faz imperativo. De acordo com Zanella (2009), o tipo de texto e a referência bibliográfica são tão relevantes para a formação do Administrador/a, como para o desenvolvimento de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), em que o estudante deverá demonstrar domínio significativo do conteúdo programático do curso, sendo Estratégia um opção de linha de pesquisa.

Internacionalmente, os primeiros cursos de Administração de Negócios surgiram nas *Business Schools Wharton e Harvard* nos Estados Unidos da América (EUA), com a criação, em 1912, da cadeira Política de Negócios; tal disciplina era ministrada na fase final do curso e essencialmente tratava a Administração com perspectiva funcional (VIZEU; GONÇALVES, 2010). Desde então, a evolução do tópico acompanha as mudanças corporativas e descobertas científicas, trazendo também novos *insights* para a formação dos estudantes de graduação, pós-graduação e acadêmicos dessa área do conhecimento, desenvolvido pedagogicamente e estrategicamente para orientado para as organizações e para o mercado. Entende-se que as organizações se direcionam para o desenvolvimento de projetos interdepartamentais em busca da inovação e diferenciais de vantagem competitiva (MINTZBERG, 2003; PORTER, 1996). Na universidade norte-americana *Harvard University*, há programa de doutorado *stricto sensu* em Strategy com variados ênfases a partir das disciplinas disponíveis e do interesse dos doutorandos. Todavia, como disciplinas obrigatórias, são as seguintes: *The Foundations of Strategy; Either Empirical and Analytical Methods for Strategy Research; e The Economics of International Business*. Por exemplo, na disciplina eletiva Strategic QI, quatro módulos são ensinados. O primeiro módulo *Smart Strategy*, Estratégia Inteligente, procura-se examinar porque as empresas não veem a necessidade de mudar sua estratégia ou parecem não encontrar uma solução para seus problemas e discutir o que pode ser feito para aumentar seu QI estratégico. O segundo módulo *Smart Structure*, Estrutura Inteligente, aborda os problemas que as empresas geralmente enfrentam quando sabem que precisam mudar sua estratégia, enquanto tanto a estrutura organizacional ou os investimentos anteriores em ativos atrapalham. Esse módulo Estrutura Inteligente examina como a capacidade de mudança pode ser projetada nas organizações, pois concentra-se na estrutura formal e informal e identifica alavancas para criar maior capacidade de resposta. O terceiro módulo, *Smart Minds*, concentra-se em como escolher as pessoas certas e moldar o contexto organizacional para incentivar as pessoas a serem mais abertas à mudança; entende-se que a capacidade de mudança em uma organização é finalmente limitada pela capacidade e comprometimento de seu pessoal em mudar. O quarto e último módulo *Leaders of Smart Organizations* aborda tópicos sobre as boas práticas de liderança e debate o que é necessário para desenvolver Líderes de Organizações Inteligentes. Apesar da bibliografia não estar disponibilizada no site, na ementa há casos de organizações alinhadas à cada módulo. Segundo a *Harvard Business School* (HBS), dada a variedade de problemas abordados pelos pesquisadores no campo da estratégia, esse programa em Estratégia utiliza uma variedade de métodos quantitativos e qualitativos, que vão desde a análise econométrica de conjuntos de dados de grandes amostras até experimentos de campo e laboratório e estudos etnográficos de uma única organização. Os alunos do programa de doutorado da HBS *Strategy* desenvolvem uma base disciplinar em microeconomia com treinamento complementar em econometria. Normalmente, esses alunos estendem a base para outra disciplina (por exemplo, sociologia) ou campo de negócios (por exemplo, empreendedorismo), o que é importante para obter maior tração no problema escolhido ou aprofundar sua compreensão da microeconomia, perseguindo uma ou mais sequências de campo da economia, como como organização industrial, teoria dos contratos ou economia do desenvolvimento (HARVARD UNIVERSITY, 2019). Outro evidencia da importancia do ensino da Estratégia é visto na inglesa *University of Cambridge*, sede da *Cambridge Judge Business School*, dois ênfases distintos são

disponibilizados em um programa de mestrado *stricto sensu* (imperativo) do *MPhil in Strategy*, o qual é parte integrante da rota para o doutorado em Estratégia: (i) *MPhil in Innovation, Strategy & Organization* que prepara os alunos para um doutorado em estudos de gestão e ênfase na metodologia de pesquisa qualitativa (envolvendo trabalho de campo em que o pesquisador observa e analisa comportamentos nas organizações); e (ii) *MPhil in Strategy, Marketing & Operations* que prioriza a metodologia quantitativa de pesquisa (envolvendo o desenho e a análise de experimentos de laboratório, a análise estatística de experimentos naturais ou grandes conjuntos de dados de arquivo ou a modelagem da teoria dos jogos dos processos de decisão gerencial). Portanto, percebe-se a especificidade de cada ênfase de acordo com as respectivas descrições, pois diferem em termos das perspectivas teóricas, das abordagens metodológicas e do doutorado pretendido (CAMBRIDGE UNIVERSITY, 2019). O programa de doutorado *stricto sensu* é denominado *Ph.D. in Strategic Management* e requer a definição da ênfase no processo seletivo. De acordo com o programa, em termos simples, estratégia é a posição ou a postura que uma organização adota para competir, sobreviver e ter sucesso em seu ambiente. Gestão estratégica é a concepção, gestão e execução desta posição. No entanto, essas definições aparentemente simples ocultam tremendas complexidades (CAMBRIDGE UNIVERSITY, 2019). Informações sobre a bibliografia não são disponibilizadas publicamente.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva (FLICK, 2009) com intuito de reconhecer novas possibilidades e detalhar significações perante o conhecimento do tópico de interesse. Para alcançar o objetivo primordial desse estudo, a fim de examinar o conteúdo ensinado nas disciplinas de Estratégia referente às diferenças entre as denominações nos cursos de graduação e aos conteúdos temáticos e bibliográficos, os dados secundários foram analisados qualitativamente e quantitativamente (FLICK, 2009; CRESWELL, 2007; MILES; LAKATOS, 2003) com fundamentação nos princípios da abordagem de métodos mistos convergente (CRESWELL, 2007; CRESWELL; CRESWELL, 2017). Ao expandir e examinar a integração entre a análise dos dados qualitativa e quantitativa, atende-se à pergunta da pesquisa para desenvolvimento de um entendimento mais amplo do fenômeno de interesse (CRESWELL; CRESWELL, 2017). O período de coleta foi realizado durante o mês de agosto a novembro de 2019 pela orientada-pesquisadora de PIC (primeira autora), ao reunir as informações curriculares, especificamente, as ementas das disciplinas dos programas de graduação em Administração (FLICK, 2009). Os documentos utilizados em questão são ementas das disciplinas referentes ao ensino de Estratégia nos cursos de Administração de doze universidades do Brasil, sendo seis públicas e seis privadas. As ementas das universidades públicas foram coletadas a partir de seus sites, dentre as seis universidades públicas, todas divulgam, publicamente, as ementas das disciplinas referentes ao ensino de Estratégia. Já as ementas das universidades privadas foram, em sua maioria, solicitadas por e-mail à coordenação de cada curso de Administração. As informações da descrição das ementas foram tabuladas e adicionadas como apêndices I (públicas) e II (privadas). A escolha da ementa como unidade de análise documental se deu pela relevância das informações registradas, estes documentos não têm como função apenas a exibição de fatos, no caso, as ementas têm a finalidade de descrever o propósito da disciplina nos cursos de Administração, assim como definição bibliográfica para embasamento teórico. As informações dos cursos de graduação de universidades privadas e públicas foram analisadas separadamente para maior clareza e organização interpretativa. O critério de seleção das universidades foi embasado nas notas estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC), com mínimo de nota 4 e pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), com mínimo de nota 3. Prezou-se

pelas universidades da região Sudeste e Sul do Brasil. Das seis universidades públicas selecionadas, apenas uma recebeu nota 7 e outra recebeu nota 6, sendo que três possuem nota 5 e apenas uma com nota 3. Como especificado na Tabela 1, a seguir, apresentam-se as universidades públicas com as respectivas notas e títulos das disciplinas.

Tabela 1. Universidades Públicas

| Universidade | Nota MEC | Nota CAPES | Título da Disciplina |
|--|-------------|------------|-----------------------------|
| Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia e Administração (USP – FEA) | <i>n.c.</i> | 7 | Planejamento Estratégico |
| Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) | 5 | 6 | Administração Estratégica |
| Universidade Federal do Paraná (UFPR) | 5 | 5 | Administração Estratégica |
| Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) | 5 | 5 | Estratégias Organizacionais |
| Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia e Administração de Ribeirão Preto (USP – FEA RP) | <i>n.c.</i> | 5 | Planejamento Estratégico |
| Universidade Estadual de Londrina (UEL) | 4 | 3 | Administração Estratégica |

n.c.: não consta

Como especificado na Tabela 2, abaixo, das sete universidades privadas selecionadas, apenas uma recebeu nota 7 pela CAPES. Ainda, as respectivas notas e títulos das disciplinas são apresentados.

Tabela 2. Universidades Privadas

| Universidade | Nota MEC | Nota CAPES | Título da Disciplina |
|--|----------|-------------|--|
| Fundação Getúlio Vargas (FGV- EAESP) | 5 | 7 | Análise Estratégica |
| Universidade Presbiteriana Mackenzie (MACK) | 4 | 5 | Administração Estratégica e Sustentabilidade |
| Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) | 4 | 5 | Administração Estratégica |
| Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER) | 5 | 4 | Estratégia Organizacional |
| Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) | 5 | <i>n.c.</i> | Fundamentos de Estratégia |
| Universidade Positivo (UP) | 4 | 4 | Planejamento Estratégico |
| FAE | 4 | <i>n.c.</i> | Administração Estratégica |

n.c.: não consta

Após identificar as disciplinas referente ao campo do conhecimento da Estratégia dos cursos de Administração do Brasil (graduação), iniciou-se a organização dos dados (BARDIN, 2010), os quais geraram os resultados classificados em relação às temáticas e referências. A análise documental pode ser definida como um conjunto de operações com a finalidade de representar o conteúdo em uma diferente perspectiva por intermédio de procedimentos de transformação, para facilitar o entendimento do observador sobre o debate per se (BARDIN, 2010); assim, nesta pesquisa, os conteúdos contidos nas ementas foram analisados comparativamente em relação às divergências e congruências variantes de acordo com cada Instituição de Ensino Superior. Em relação à ementa da disciplina de graduação, não foram

disponibilizadas ou encontradas de duas universidades (FGV e UNISINOS). No entanto, a UNISINOS oferece um Laboratório de Negócios: Estratégia. O curso de graduação que ensina Estratégia é na FGV-EAESP, que além da disciplina Análise Estratégica, oferece no primeiro período Introdução à Gestão, com princípios da disciplina que “visa a apresentar e discutir de modo integrado os conceitos e fundamentos da Gestão, que provêm de diversos campos teóricos da Administração Geral, como Organizações, Estratégia e Gestão de Pessoas” (FGV, 2019).

Após o tratamento dos dados por meio de tabelas de Excel e anotações manuais. Desse modo, o protocolo do estudo é detalhado a seguir, com base nos polos cronológicos de Bardin (2010) e princípios metodológicos de Flick (2009). O processamento dos dados coletados, por sua natureza foi realizado qualitativamente, por meio da análise de conteúdo como forma de descrição objetiva, sistemática e quantitativa (BARDIN, 2010), que foi utilizada para interpretação dos dados documentais. Portanto, os resultados podem contribuir para aprimoramento do Ensino e Pesquisa em Administração referente à instrução de Estratégia no mercado educacional brasileiro e nas atuações profissionais nas mais variadas e complexas organizações.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esse capítulo apresenta os resultados paralelamente com a etapa exploratória, analítico-crítica e descritiva deste trabalho. O tratamento de dados, com intuito da organização do material coletado para o desenvolvimento da exploração dos documentos prezou pela classificação das ementas de acordo universidades públicas e privadas de graduação. Quanto aos títulos das disciplinas nos programas de graduação nas universidades públicas (vide Tabela 1 e 2), prevalece o título Administração Estratégica (duas universidades no PR e uma no RJ), seguido de Planejamento Estratégico (duas universidades em SP), Estratégias Organizacionais (uma universidade no RS). Em relação às universidades privadas, prevalece Administração Estratégica (uma universidade SP e duas no PR), seguida de Administração Estratégica e Sustentabilidade (uma universidade SP), Estratégia Organizacional (uma universidade SP), Planejamento Estratégico (uma universidade PR) e Fundamentos de Estratégia (uma universidade RS). Dito isso, Administração Estratégica prevalece, seguido de “Planejamento Estratégico”, sendo utilizados por 73% das universidades nos cursos de graduação.

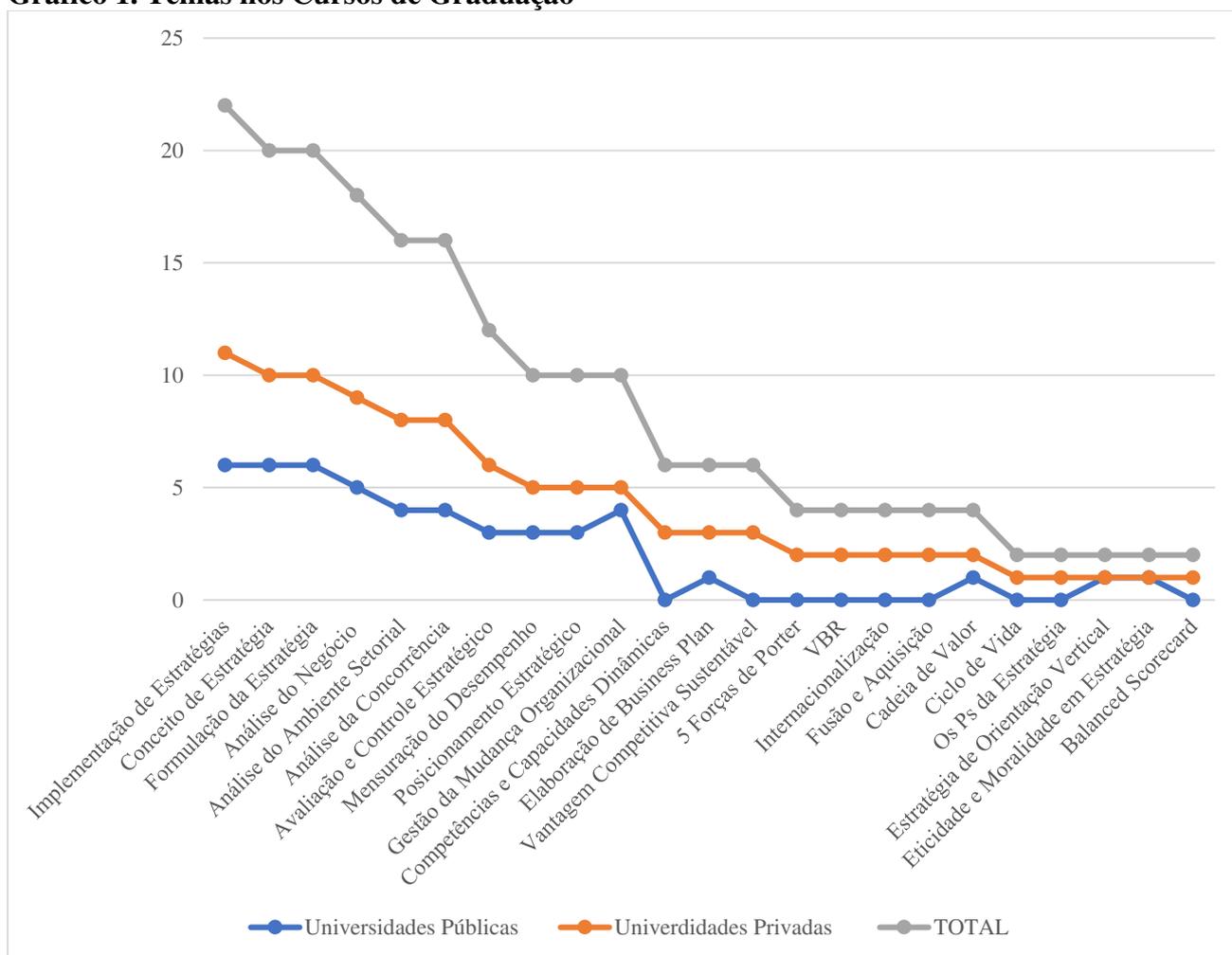
A partir das ementas dessas disciplinas identificadas e comparadas, as informações obtidas foram previamente codificadas constituindo um *corpus* apresentadas em formato de gráficos e tabelas para claro entendimento, apreciação e visualização (MILES *et al.*, 2015). Em seguida, para a exploração dos dados, ocorreu a codificação e transformação dos documentos coletados, os dados foram ordenados para facilitar a análise das pesquisadoras. Os dados coletados foram tabulados, organizados e analisados para rigor crítico de acordo com duas classificações: temática e bibliográfica.

Classificação Temática das Ementas

Nesta fase, houve uma análise comparativa teórica dos principais temas apresentados em cada ementa por meio de uma classificação quantitativa dos temas abordados. Nos cursos de graduação em Administração, dez dentre doze universidades forneceram a ementa com os temas a serem trabalhados na disciplina referente ao ensino de estratégia. Os principais temas abordados pelas universidades foram: Implementação de Estratégias (em 11 universidades), Conceito de Estratégia (em 10 universidades), Formulação da Estratégia (em 10 universidades), Análise do Negócio (em 9 universidades), Análise da Concorrência (em 9 universidades), Análise do Ambiente Setorial (em 8 universidades), Avaliação e Controle Estratégico (em 6 universidades), Mensuração do Desempenho (em 5 universidades), Posicionamento Estratégico (em 5 universidades) e Gestão da Mudança Organizacional (em 5 universidades). Conforme

comparação entre o total de vinte e três temas das ementas das universidades públicas e privadas analisadas, apresenta-se a no gráfico 1, a seguir. Percebe-se a predominância de temas essencialmente em formato contextualmente prático (Implementação de Estratégias e Formulação da Estratégia), concomitante com um tema de conceituação abstrata da Estratégia (Conceito de Estratégia), seguidos de conteúdos que abordam análise, avaliação, mensuração e controle; todavia que, em termos de aprendizado ao aluno, podem ser vistos como representativos essenciais perante as práticas dinâmicas encontradas nos desafios das organizações. Nota-se que os temas encontrados nas ementas da disciplina de Estratégia das universidades acima se mostram como conteúdos similares e proporcionais, no sentido de seccionarem temáticas detalhadas ainda com diferentes escopos entre si. Entende-se que são consensualmente alinhados quanto às suas características teóricas, apesar de normalmente serem reconhecidos com diferenciadas terminologias pelos professores responsáveis pela constituição bibliográfica das ementas em prol do desenvolvimento do conhecimento na formação dos Administradores.

Gráfico 1. Temas nos Cursos de Graduação



Classificação Bibliográfica das Ementas

Para a exploração dos dados sobre as referências, como procedimento da análise de conteúdo, adotou-se a classificação bibliográfica de cada ementa, segmentando as publicações (livros e artigo) pela cronologia da literatura: clássicos (antes de 2000) e contemporâneos (após 2000). Sendo assim, nas tabelas bibliográficas todas referências foram catalogadas em clássicas ou contemporâneas, de acordo com as publicações dos autores, baseando-se na data de publicação

da obra. Já nas tabelas de temas este trabalho classificou as universidades e desenvolveu linhas específicas com os principais temas observados nos documentos, acrescentando a linha de pesquisa quantitativa para ordenar os temas mais abordados em comum pelas universidades analisadas. Nessa análise foi notado uma preferência das universidades em utilizarem obras literárias contemporâneas (71%) em relação às clássicas (29%), esta preferência mostra que as universidades estão se adaptando e considerando novas abordagens do assunto a ser trabalhado; apresentam em maioria autores com publicações após 2000, entre os quais: Mintzberg (2000), Ghemawat (2000), Wright *et al.* (2000), Hitt *et al.* (2002), Kaplan e Norton (2004), Bossidy e Charan (2005, 2010), Mintzberg *et al.* (2006), Barney e Hesterly (2007, 2008), Brickley *et al.* (2007), Clegg *et al.* (2007), Hoskisson *et al.* (2010). Autores brasileiros são a minoria, entre eles: Almeida (2001), Barbieri (2006), Di Serio e Vasconcellos (2010), Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), Fernandes e Hamilton (2012), Oliveira (1992) e Silveira (2010)

Embora tendo Barney, Kaplan, Mintzberg e Porter como principais referências clássicas, sendo que todas as universidades utilizam pelo menos um destes autores como referência, havendo significativa variação dentre os demais autores referenciados. As referências literárias também foram segmentadas de acordo com sua importância no conteúdo da disciplina, 56% das obras foram classificadas como básicas e o restante (44%) como leitura complementar. As ementas analisadas também apresentaram variação no número de livros utilizados, as quantidades de leituras extraídas de livros variam entre 2 e 8 obras, representando diferença entre a leitura exigida. Na tabela 3, pode-se observar tal distribuição:

Tabela 3. Livros na Bibliografia na Disciplina de Estratégia

| Universidade | Número de Livros |
|--------------|------------------|
| FAE | 8 |
| INSPER | 8 |
| MACKENZIE | 6 |
| UP | 5 |
| USP FEA RP | 5 |
| UFRJ | 2 |

CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÃO

Referente à pergunta de pesquisa: *Como a disciplina de Estratégia é ensinada aos seus futuros Administradores?*, pode se destacar três vertentes disciplinares: título da disciplina, temáticas e bibliografia. Primeiramente, sobre os títulos das disciplinas identificadas, prevalece o uso da denominação Administração Estratégica em seis universidades, sendo três públicas e três privadas. Observa-se que não há uma igualdade entre os conteúdos referentes da Estratégia como Prática e da Estratégia como Processo de Burgelman *et al.* (2018), sendo a maioria de temáticas tangenciam as dimensões processuais da Estratégica, inclusive literalmente explícitas na descrição das ementas, assim como no título das disciplinas.

Tematicamente, entre universidades analisadas, foi percebido certo padrão dos temas abordados na disciplina, a Implementação de Estratégias sendo o mais abordado, e em seguida, Conceito e Formulação de Estratégia, Análise do Negócio, Análise da Concorrência e Análise do Ambiente Setorial. Com esses resultados temáticos, entende-se que as disciplinas no campo da Estratégia adotam certo padrão no conteúdo programático, porém há disparidade elevada considerando os demais temas abordados, que ao todo somam 23 tópicos analisados. No entanto, na comparação analítica entre as doze universidades investigadas desse atual estudo e as duas universidades do estudo anterior sobre ensino de Estratégia na graduação (FÁVERO *et al.*, 2016), não há concordâncias temáticas; pois, contrariamente, as duas instituições priorizam

o conteúdo na formulação da Estratégia e não na implementação da estratégia, como observado aqui como prevalência pujante nas ementas analisadas. Adicionalmente, uma das universidades destaca teorias de planejamento estratégico e aplicações organizacionais (FÁVERO *et al.*, 2016), sendo que aqui, é um tema parcialmente abordado, em que a maioria das universidades privadas adota em suas ementas.

Em relação à bibliografia adotada, pode-se concluir que, dentre as universidades analisadas, não há grande similaridade com relação à referência de autores, sendo que a partir da categorização dos autores entre clássicos e contemporâneos, foi concluído que publicações literárias contemporâneas prevalecem em relação às clássicas, tais resultados demonstram que as universidades buscam o estado da arte, sendo que Jay B. Barney, Robert Kaplan, Henry Mintzberg e Michael Porter ainda são referências clássicas seminais. No entanto, tal resultado não está em convergência com o estudo de Fávero *et al.* (2016), em que clássicos prevalecem. Uma convergência com esse estudo anterior é adoção de publicações nacionais e internacionais. Já ao comparar os resultados desse atual estudo com o estudo de Villar e Walter (2015) sobre o ensino de Estratégia, embora na pós-graduação, pode-se afirmar que: Nesse atual trabalho nenhuma obra bibliográfica se destacou sendo referência em mais de três universidades, porém pôde-se observar certa similaridade com relação à outros resultados abordados no artigo, como sobre a preferência de autores clássicos utilizados pelas universidades, sendo eles Jay B. Barney, Michael Porter e Henry Mintzberg. Outra similaridade observada foi com relação à grande diversidade de referências bibliográficas utilizadas por certas universidades, resultando em uma fragmentação da área (VILLAR; WALTER 2014).

Portanto, percebe-se que a literatura sobre o ensino de Administração tem registrado algumas questões didáticas relevantes de serem aprimoradas nos diferentes níveis do ensino superior brasileiro (BULGACOV, 2014; IKEDA; CAMPOMAR, 2008; VIZEU; GONÇALVES, 2010), tais como as formas de ensino da estratégia em cursos de pós-graduação (BULGACOV, 2014; CARNEIRO, 2019; FÁVERO *et al.*, 2016) e graduação (BULGACOV, 2014; FÁVERO *et al.*, 2016), como também na graduação e pós-graduação a nível internacional (BOWER, 2008; GRANT, 2008; DONALDSON; 2019; JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008). A configuração dos conteúdos da disciplina de estratégia tem sido desafiadora devido a amplitude de perspectivas teóricas e metodológicas, sujeita a controvérsias, requerendo que o conteúdo programático seja estruturado, preparado e ensinado, de modo coerente pelo docente (GREINER *et al.*, 2003). A partir desse estudo sobre o conteúdo temático e bibliográfico ensinado nos programas de graduação em Administração, espera-se que a contribuição oriente na construção de ementas da disciplina relacionada à Estratégia nas universidades brasileiras, para o desenvolvimento do pensamento administrativo estratégico dos acadêmicos perante cenários organizacionais dinâmicos e complexos.

Entre as limitações desse estudo, pode-se notar a prevalência dos cursos de Administração de universidades das regiões Sul e Sudeste do Brasil. Outra questão que poderia ser analisada e detalhada refere-se às técnicas de ensino, atividades pedagógicas e avaliações da disciplina de Estratégia em tais universidades públicas e privadas. No entanto, a dificuldade de acesso às ementas e demais documentos não possibilitaram uma análise em profundidade. Adicionalmente, o histórico do curso de Administração pode ter sido pesquisado e enfatizado na análise. Com intuito de expandir na compreensão do ensino da Estratégia a partir dos resultados deste trabalho, recomenda-se, para futuros estudos pesquisas em outras instituições de ensino das outras regiões do Brasil, em formato multi-casos; também, sugere-se estudos com uso de técnicas quantitativas sofisticadas para análise das bibliografias ou uso da etnografia para enriquecimento qualitativo para aprofundamento nas temáticas antecipadas nas ementas. Dito isso, tais apontamentos indicados nesse estudo podem direcionar docentes na preparação de suas disciplinas e atividades no ensino da Estratégia nos cursos de Administração do Brasil.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edição 70, 2010.
- BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Pearson Higher Ed, 2014.
- BERTERO, Carlos Osmar; DE VASCONCELOS, Flávio Carvalho; BINDER, Marcelo Pereira. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **RAE-revista de Administração de empresas**, v. 43, n. 4, p. 48-62, 2003.
- BURGELMAN, Robert A. *et al.* Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic management journal*, v. 39, n. 3, p. 531-558, 2018.
- BOWER, Joseph L. **The teaching of strategy: from general manager to analyst and back again?** *Journal of Management Inquiry*, v. 17, n. 4, p. 269-275, 2008.
- BULGACOV, Sergio. Estudos comparativo e de caso de organizações de estratégias. **Organizações & Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 53-76, 1998.
- BULGACOV, Sergio. Réplica 2 – Por que Ler os Clássicos no Ensino e na Pesquisa em Administração? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 5, 2014.
- CAMBRIDGE UNIVERSITY. **Programmes homepage**. Disponível em: <https://www.jbs.cam.ac.uk/home/>. Acesso em 22 nov. 2019.
- CARNEIRO, Jorge. **Ensino de estratégia em MBAs executivos e mestrados profissionais: O papel negligenciado da execução**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 59, n. 1, p. 62-67, 2019.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração-12ª edição**. McGraw Hill Brasil, 2016.
- COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES. **CAPES divulga resultado final da Avaliação Quadrienal 2017**. Disponível em: <https://www.capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/8691-capes-divulga-resultado-final-da-avaliacao-quadrienal-2017>. Acesso em 22 jul. 2019.
- CRESWELL, John W.; **Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. ed. Los Angeles: Thousand Oaks, 2017.
- CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Sage Publications, 2017.
- DE ABREU, A. Bergamini. **Evolução da teoria administrativa e o administrador do futuro**. *Revista de Administração Pública*, v. 3, n. 2, p. 33-72, 1969.
- DONALDSON, William M. **Towards an Integrated, Holistic Approach to Teaching Strategy**. *Small Business Institute Journal*, v. 15, n. 1, p. 93-102, 2019.
- FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - FAE. **Administração – Matriz curricular**. Disponível em: <https://fae.edu/cursos/66720081/administracao.htm>. Acesso em: 30 jun. 2019.
- FÁVERO, Jéferson Deleon; VILLAR, Eduardo Guedes; WALTER, Silvana Anita. Desenvolvimento do ensino de estratégia em cursos de graduação em Administração de Instituições de Ensino Superior pela perspectiva de professores e alunos. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 2, p. 70-94, 2016.
- FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV – ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS – EBAPE. **Matriz curricular**. Disponível em: https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u67/matrizcurricular12.01.18_.pdf. Acesso em: 07 ago. 2019.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV – ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS – EBAPE. **Disciplinas Eletivas**. Disponível em: https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u68/horario_cmcd_ae_12019.pdf. Acesso em: 07 ago. 2019.

GRANT, Robert M. Why strategy teaching should be theory based. **Journal of Management Inquiry**, v. 17, n. 4, p. 276-281, 2008.

GRAY, Colin. S. **Schools for Strategy: Teaching Strategy for 21st Century Conflict**. ed. Pensilvânia: Carlisle Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, 2009.

GREINER, Larry E.; BHAMBRI, Arvind; CUMMINGS, Thomas G. **Searching for a strategy to teach strategy**. *Academy of Management Learning & Education*, v. 2, n. 4, p. 402-420, dez., 2003.

HARVARD UNIVERSITY. **Doctoral Program**. Disponível em: <https://www.hbs.edu/doctoral/registrar/program-requirements/Pages/strategy.aspx>. Acesso em: 15 nov. 2019.

IKEDA, Ana Akemi; CAMPOMAR, Marcos Cortez; ELUDO-DE-OLIVEIRA, Tânia Modesto. A pós-graduação em Administração no Brasil: definições e esclarecimentos. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 1, n. 12, 2008.

INSPER. **Ementário da graduação**. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/portaldoprofessor/wp-content/uploads/2013/02/EMENT%C3%81RIO-ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-2016-2.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2019.

JARZABKOWSKI, Paula; WHITTINGTON, Richard. Directions for a troubled discipline: Strategy research, teaching, and practice—Introduction to the dialog. **Journal of Management Inquiry**, v. 17, n. 4, p. 266-268, 2008.

MACKENZIE. **Ementa – Administração**. Disponível em: https://www.mackenzie.br/fileadmin/user_upload/Etapa_4_adm_higienopolis.pdf. Acesso em: 30 jun. 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENEGHETTI, Francis Kanashiro; GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo; AZEVÊDO, Ariston. **Por que Ler os Clássicos no Ensino e na Pesquisa em Administração?** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 5, p. 695-709, 2014.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael; SALDANA, Johnny. **Qualitative Data Analysis**. ed. California: Thousand Oaks, 2014.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – MEC. **Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior - Cadastro e-MEC**. Disponível em: <http://emec.mec.gov.br/>. Acesso em 22 jul. 2019.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações; trad.** Ailton Bonfim Brandão—2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry. **Generic strategies: toward a comprehensive framework**. *Advances in Strategic Management*, v. 5, n. 1, p. 1-67, 1988.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ - PUCPR. **Resolução nº 96/2017 – CONSUN**. Disponível em: <https://www.pucpr.br/wp-content/uploads/2018/07/re-096-2017-consun-mc-administracao-2018-vigente.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2019.

PORTER, Michael E. What is strategy? **Harvard Business Review**, nov./dez., p.61-64, 1996.

PORTER, Michael E.; ADVANTAGE, Competitive. **Creating and sustaining superior performance**. *Competitive advantage*, v. 167, p. 167-206, 1985.

QUINN, James Brian; LAMPEL, Joseph; GHOSHAL, Sumantra; MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DE RIBEIRÃO PRETO - USP – FEA RP. **Grade horária PPGA0**.

Disponível em: https://www.fearp.usp.br/images/ppgao/horarios/Disciplinas_PPGA0_2019-3.pdf. Acesso em: 30 jun. 2019.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO - USP – FEA. **Disciplinas – Administração.** Disponível em: <https://www.fea.usp.br/administracao/pos-graduacao/disciplinas?area=12139>. Acesso em: 30 jun. 2019.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DE RIBEIRÃO PRETO - USP – FEA RP. **Disciplina: RAD2213 - Planejamento Estratégico nas Organizações.** Disponível em: <https://uspdigital.usp.br/jupiterweb/obterDisciplina?sgldis=RAD2213&codcur=81003&codhab=1&print=true>. Acesso em: 30 jun. 2019.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO - USP – FEA. **Disciplinas.** Disponível em: <https://www.fea.usp.br/administracao/graduacao/disciplinas>. Acesso em: 30 jun. 2019.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA - UEL. **Administração.** Disponível em: http://www.uel.br/prograd/catalogo-cursos/catalogo_2008/documentos/administracao.pdf. Acesso em: 30 jun. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR. **Graduação em Administração.** Disponível em: <http://www.adm.ufpr.br/graduacao/admnovoaddin.htm>. Acesso em: 30 jun. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR. **Programa em Administração – Disciplinas.** Disponível em: <http://www.prppg.ufpr.br/site/ppgadm/organizacao-academica/estrutura-curricular/disciplinas/>. Acesso em: 30 jun. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ. **Graduação – Administração.** Disponível em: <http://www.facc.ufrj.br/joomla/index.php/graduacao/administracao>. Acesso em: 30 jun. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS. **Graduação em Administração.** Disponível em: http://www.ufrgs.br/ufrgs/ensino/graduacao/cursos/exibeCurso?cod_curso=298. Acesso em: 30 jun. 2019.

UNIVERSIDADE POSITIVO - UP. **Disciplinas e carga horária.** Disponível em: <https://www.up.edu.br/mestrado-e-doutorado/administracao/disciplinas-e-grade-horaria>. Acesso em: 30 jun. 2019.

UNIVERSIDADE POSITIVO - UP. **Matriz curricular.** Disponível em: <https://www.up.edu.br/CmsPositivo/uploads/imagens/file/administracao-2018.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2019.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS. **Grades Curriculares.** Disponível em: <https://www.unisinos.br/graduacao/administracao/sao-leopoldo>. Acesso em: 30 jun. 2019.

VILLAR, Eduardo Guedes; WALTER, Silvana Anita. O Conteúdo das Disciplinas de Estratégia nos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração no Brasil. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 14, n. 4, p. 65-84, 2015.

VIZEU, Fábio; GONÇALVES, Sandro A. **Pensamento Estratégico: origens, princípios e perspectivas.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE-revista de Administração de empresas**, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long range planning.** Oxford, v. 29, n 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, Richard. **What is strategy – and does it matter?** 2. ed. Londres: Tomson Learning, 2002.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, p. 129-149, 2009.

APÊNDICE I: Ementas das Universidades Públicas em 2019

| Universidade | Disciplina | Período | Temas/Tópicos | Carga Horária |
|--|---|---|---|---------------|
| Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia e Administração (USP – FEA) | Planejamento Estratégico | 5º período (curso integral) ou 7º período (curso regular) | Proporcionar aos participantes o conhecimento dos principais conceitos e de diferentes metodologias para desenvolver e implementar o planejamento empresarial em nível estratégico; procurar desenvolver a capacidade analítica e crítica dos participantes frente ao planejamento estratégico aplicado às organizações | N.I. |
| Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) | Administração Estratégica | 5º período | Análise da empresa e de seu ambiente. Diagnóstico estratégico. Estratégias competitivas. Metodologia para a análise da concorrência. Estratégia orientada para fornecedores e compradores. Estratégia de integração vertical. | 30h |
| Universidade Federal do Paraná (UFPR) | Administração Estratégica | 6º período | Conceito de planejamento e Administração estratégica. Os dirigentes e as unidades estratégicas. As diferentes abordagens sobre Administração estratégica. A análise estratégica ambiental e interna. Lidando com estrutura, sistemas, processos, cultura, poder e mudança. A formação e a formulação da estratégia. Acompanhamento do processo estratégico. | 60h |
| Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) | Estratégias Organizacionais | 3º período | Estratégia: conceitos e abordagens. Formulação e desenvolvimento da estratégia. O contexto do processo estratégico. O processo estratégico em organizações empresariais, em organizações públicas e em organizações sociais. Eficácia e moralidade como condição e fundamento de uma concepção estratégica voltada para uma transformação substantiva das organizações. | 60h |
| Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia e Administração de Ribeirão Preto (USP – FEA RP) | Planejamento Estratégico nas Organizações | 8º período | Administração e processo estratégico; Planejamento estratégico, tático e operacional; Diretrizes organizacionais: missão, visão e objetivos; Formulação estratégica; Implementação de estratégia; Controle estratégico; Planejamento de unidades organizacionais. | 60h |
| Universidade Estadual de Londrina (UEL) | Administração Estratégica | 7º período | Planejamento Empresarial. Administração estratégica. Tipos de estratégias. Competências essenciais e competitividade futura. Análise estratégica de negócios e cadeia de valor. Gestão da mudança. Gestão Estratégica de Custos. Prática de planejamento estratégico. | 68h |

APÊNDICE II: Ementas Graduação nas Universidades Privadas em 2019

| Universidade | Disciplina | Período | Temas/Tópicos | Carga Horária |
|--|--|---|---|---------------|
| Fundação Getúlio Vargas (FGV) | Análise Estratégica | 3º período (diurno) ou 4º período (noturno) | Conceitos de Estratégia e da Vantagem Competitiva. O processo estratégico. A análise do ambiente e das condições internas da organização. A análise dos recursos e das capacidades. Estratégia genérica e a dinâmica competitiva. As escolhas e o acompanhamento das decisões estratégicas. Tópicos especiais de estratégia. | Não Informado |
| Universidade Presbiteriana Mackenzie (MACKENZIE) | Administração Estratégica e Sustentabilidade | 4º período | Análise do Ambiente externo e interno das organizações. Estudo da teoria de Gestão Estratégica: vantagem competitiva e visão baseada em recursos. Conceituação da Sustentabilidade (<i>Triple Bottom Line</i> e Economia Circular). Modelos de Gestão Estratégica (<i>Balanced Scorecard</i> , entre outros). Modelos de gestão sustentáveis. Indicadores de desempenho de Sustentabilidade (GRI, Down Jones, ETHOS). | 63,3h |
| Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) | Administração Estratégica | 5º período | Conceitos principais. Organização e ambiente. Formulação de estratégias. Implementação de estratégias. Controle estratégico. | 80h |
| Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER) | Estratégia Organizacional | 4º período | Estudo de elementos da organização formal, incluindo direitos de decisão, especialização, estruturas organizacionais, incentivos, propriedade e governança corporativa. Caracterização da organização informal, incluindo cultura organizacional, contratos relacionais e poder e política nas organizações. Reflexão sobre o papel estratégico do desenho organizacional, incluindo o alinhamento interno de características organizacionais, o alinhamento externo da organização e seu contexto competitivo e a dinâmica da mudança organizacional. | 80h |
| Universidade Positivo (UP) | Planejamento Estratégico | 4º ano (7º e 8º períodos) | Definição de estratégia. Conceitos elementares sobre política e estratégia empresarial. Evolução histórica de estratégia empresarial. Variáveis intervenientes para a escolha estratégica. Análise da concorrência. Tipologias genéricas de estratégia empresarial. Análise do ambiente, formulação e implementação da estratégia na organização. Estratégias de internacionalização. Vantagem competitiva sustentável: Visão baseada em recursos. Indicadores de desempenho em estratégia. O planejamento estratégico como forma de acompanhamento da implementação. | 80h |
| Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) | Fundamentos de Estratégia | 2º período | <i>n.e.</i> | 60h |
| FAE | Administração Estratégica | <i>n.e.</i> | Origens da estratégia. Administração Estratégica. Vantagem competitiva. Processos estratégicos. Criação de valor. Arquitetura estratégica. Projeto organizacional. Abordagem sistêmica. Ciclo de planejamento estratégico. Ambiente externo. Ambiente interno. Análise SWOT. Diretrizes estratégicas. Formação da estratégia. Cadeia de valor. Metas e planos de ação. Tipos de classificações das estratégias. Implantação e controle. Mapas estratégicos. <i>Balanced Scorecard</i> . | 72h |

n.e.: não encontrado