

Relatório de Unidade Curricular

Estratégia e Política da Empresa

Mestrado em Gestão Empresarial

Guilherme José Fresca Mirador de Andrade Castela

Março de 2023

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	3
2	ENQUADRAMENTO DA UNIDADE CURRICULAR	4
3	OBJETIVOS, PROGRAMA, PLANO DAS SESSÕES, METODOLOGIA DE ENSINO E AVALIAÇÃO DE CONHECIMENTOS	5
	3.1 Objetivos.....	5
	3.2 Programa.....	6
	3.3 Plano das Sessões.....	7
	3.4 Metodologia de Ensino.....	8
	3.5 Avaliação de Conhecimentos.....	9
4	RECURSOS PEDAGÓGICOS	10
	4.1 Recursos Humanos.....	10
	4.2 Espaços Físicos e Equipamentos Pedagógicos	10
	4.3 Meios Documentais.....	10
5	RESULTADOS OBTIDOS PELOS ESTUDANTES, AVALIAÇÃO DA UNIDADE CURRICULAR E DO DOCENTE	11
	5.1 Resultados Obtidos pelos Estudantes.....	11
	5.1.1 Ano Letivo de 2018/2019.....	11
	5.1.2 Ano Letivo de 2019/2020.....	11
	5.2 Avaliação da Unidade Curricular e do Docente	11
6	CONCLUSÃO	13
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	15
	ANEXO 1	16
	ANEXO 2	18

1. INTRODUÇÃO

O presente Relatório foi elaborado conforme o disposto na alínea b) do artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 239/2007, de 19 de junho, no qual se estipula que as provas de agregação são constituídas, entre outros elementos, “... *pela apresentação, apreciação e discussão de um relatório sobre uma unidade curricular, grupo de unidades curriculares, ou ciclo de estudos, no âmbito do ramo de conhecimento ou especialidade em que são prestadas as provas*”.

Para o efeito, o presente relatório versa sobre a unidade curricular de Estratégia e Política da Empresa, classificada na área científica de Gestão, que integra o plano de estudos do curso de Mestrado em Gestão Empresarial da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.

A unidade curricular começou a ser regida e lecionada pelo candidato no ano letivo de 2000/2001, introduzindo um conjunto de conteúdos que consolidam a área de Gestão à essência deste Mestrado. Desde o início, que o programa, a forma de funcionamento e a avaliação foram propostos pelo candidato à Direção do Curso, optando-se por uma abordagem que privilegia o equilíbrio entre a teoria subjacente ao tema da Estratégia e a sua aplicação prática. O presente relatório incide sobre o triénio 2019/2021, período coincidente com a última Avaliação de Desempenho do Docente.

Este relatório encontra-se estruturado em seis secções. A primeira é a presente Introdução. A secção 2 visa o enquadramento da unidade curricular de Estratégia e Política da Empresa no Mestrado em Gestão Empresarial de Unidades de Saúde. A secção 3 apresenta os seus objetivos e programa, atendendo particularmente ao plano das sessões, metodologia de ensino e formas de avaliação. A secção 4 sumaria os recursos pedagógicos disponíveis e a secção 5 discute os principais resultados obtidos até à data focando o desempenho académico dos estudantes e a avaliação que os mesmos fazem da unidade curricular e do candidato. Por fim, a secção 6 expõe a conclusão.

2. ENQUADRAMENTO DA UNIDADE CURRICULAR

Tal como é possível verificar no sítio de *internet* do Mestrado em Gestão Empresarial (<https://fe.ualg.pt/pt/curso/1551>), este curso tem como principais objetivos “... complementar a formação académica de base dos profissionais da gestão com uma experiência relevante no mercado de trabalho, mas também proporcionar uma nova formação científica e profissionalizante a licenciados com particular interesse nesta área do saber”.

A sua primeira edição do curso teve lugar no ano letivo de 2008-2009 e a estrutura curricular do curso foi sofrendo alterações ao longo do tempo. A atual estrutura foi implementada no ano letivo de 2018/2019 na sequência da publicação do Aviso n.º 15676/2017 no Diário da República, 2.ª série - N.º 1 de 2 de janeiro de 2018. Com esta última alteração, o Mestrado em Gestão Empresarial passou a cumprir com o formato-tipo de funcionamento utilizado pela Universidade do Algarve tendo ainda sido possível introduzir algumas melhorias por forma a adequar o curso às necessidades formativas dos alunos. A Tabela 1 apresenta a atual estrutura curricular deste mestrado:

Tabela 1: Estrutura Curricular do Mestrado em Gestão Empresarial

Unidade Curricular	Área Científica	Ano Curricular	Período	Horas de Trabalho Totais	T	TP	OT	O	Créditos
Ética Empresarial	G	1º	1º Sem.	168,0	9,0	9,0	18,0	3,0	6,0
Análise e Estudos de Mercado	MQ	1º	1º Sem.	168,0	9,0	9,0	18,0	3,0	6,0
Estratégia e Política da Empresa	G	1º	1º Sem.	168,0	9,0	9,0	18,0	3,0	6,0
Gestão de Recursos Humanos	G	1º	1º Sem.	168,0	9,0	9,0	18,0	3,0	6,0
Finanças da Empresa	FN	1º	1º Sem.	168,0	9,0	9,0	18,0	3,0	6,0
Marketing Management	MK	1º	2º Sem.	168,0	9,0	9,0	18,0	3,0	6,0
Métodos de Decisão	MQ	1º	2º Sem.	168,0	9,0	9,0	18,0	3,0	6,0
Gestão da Produção e Operações	G	1º	2º Sem.	168,0	9,0	9,0	18,0	3,0	6,0
Empreendedorismo e Inovação	G	1º	2º Sem.	168,0	9,0	9,0	18,0	3,0	6,0
Metodologias de Investigação	G	1º	2º Sem.	168,0	9,0	9,0	18,0	3,0	6,0
Dissertação, Projeto ou Relatório de Estágio	G	2º	Anual	1680,0			40,0		60,0

Fonte: do Aviso n.º 15676/2017 no Diário da República, 2.ª série - N.º 1 - 2 de janeiro de 2018

A Tabela 1 mostra que o curso está dividido em dois anos letivos. No primeiro, o aluno é chamado a completar 10 unidades curriculares obrigatórias, todas com um peso de 6 ECTS, o que perfaz um total de 60 créditos. Adota-se um figurino comum para o funcionamento destas unidades curriculares, sendo as mesmas vertidas em sala de aula com base em 9 horas teóricas, 9 horas teórico-práticas, 18 horas de orientação tutorial e 3 outras horas, tipicamente alocadas à realização de provas individuais.

O segundo ano letivo é dedicado à realização de um trabalho final, o qual pode ser materializado através de uma dissertação, um trabalho de projeto ou um relatório de estágio. Este ano também tem um peso de 60 ECTS, pelo que a obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial requer a realização com sucesso de um total de 120 créditos.

Estratégia e Política da Empresa é uma unidade curricular obrigatória, de primeiro semestre do primeiro ano, classificada na área científica de Gestão e pertencente ao grupo de unidades curriculares que abordam o tema da Gestão, do qual fazem ainda parte, no 1.º semestre, Ética Empresarial e Gestão de Recursos Humanos e, no 2.º semestre, Gestão da Produção e Operações e Empreendedorismo e Inovação.

3. OBJETIVOS, PROGRAMA, PLANO DAS SESSÕES, METODOLOGIA DE ENSINO E AVALIAÇÃO DE CONHECIMENTOS

3.1. Objetivos

A unidade curricular de Estratégia e Política da Empresa tem 3 objetivos principais:

- 1) Familiarizar os estudantes com conceitos relacionados com a gestão;
- 2) Familiarizar os estudantes com conceitos relacionados com a estratégia;
- 3) Desenvolver, nos estudantes, competências ao nível da análise estratégica, bem como na formulação e implementação de estratégias.

Na presente abordagem, após frequência e aprovação, o aluno deverá ser capaz de:

- 1) Entender o papel da estratégia na concretização dos objetivos da gestão;
- 2) Compreender a existência de diferentes tipos de estratégias e caracterizá-las;
- 3) Conhecer as etapas que permitem formular e implementar uma estratégia.

3.2. Programa

Tendo em conta os objetivos acima indicados, definiu-se o seguinte programa para a unidade curricular em análise:

PARTE 1: INTRODUÇÃO

- 1.1 Conceitos de Empresa
- 1.2 Conceitos de Gestão
- 1.3 Conceitos de Estratégia

PARTE 2: PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

- 2.1 Introdução
- 2.2 Os planos
- 2.3 Os níveis de planeamento
- 2.4 A Análise SWOT

PARTE 3: A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

- 3.1 Introdução
- 3.2 Estratégias de nível corporativo: as estratégias genéricas
- 3.3 Estratégias ao nível da unidade de negócios: as estratégias competitivas
- 3.4 Estratégias ao nível funcional
- 3.5 Posturas estratégicas
- 3.6 Problemas na formulação de estratégias

PARTE 4: A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

- 4.1 Introdução
- 4.2 A implementação de uma estratégia

PARTE 5: A EFICIÊNCIA NA EMPRESA

- 5.1 Conceitos básicos
- 5.2 Cálculo da eficiência e decisão estratégica

PARTE 6: CASOS PRÁTICOS

Ao abrigo do mencionado na secção 2, a componente letiva da unidade curricular de Estratégia e Política da Empresa está estruturada em torno de 9 sessões teóricas e 9 sessões teórico-práticas. Estas ocupam 90 minutos cada, pelo que o programa acima tem de ser cumprido num total de 18 horas de contato. O Mestrado em Gestão Empresarial funciona em regime pós-laboral, com as sessões a decorrer entre as 18h e 30m e as 22h de Sexta-feira, e as 09h e 30m e as 13h de Sábado. Assim, é fulcral a capacidade de gestão do tempo disponível de forma eficiente e eficaz para que seja possível o cumprimento dos objetivos a que esta unidade curricular se propõe. Ora, tal implica um planeamento rigoroso de todas as sessões, do qual se faz um sumário no ponto seguinte.

3.3. Plano das Sessões

A Tabela 2 apresenta a planificação das sessões previstas no âmbito da unidade curricular de Estratégia e Política da Empresa:

Tabela 2: Planificação das Sessões de Estratégia e Política da Empresa

Sessão	Ponto do Programa	Tipo	Horas de Contato	Bibliografia
1	INTRODUÇÃO	T	3,0	[1]; [2]
2	PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	T	3,0	[1]; [2]; [3]
3	A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	T	3,0	[3]; [4]
4	A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	OT; T; TP	3,0	[4]
5	A EFICIÊNCIA NA EMPRESA	OT; T; TP	3,0	[5]
6	CASOS PRÁTICOS	OT; T; TP	3,0	-

Fonte: Elaboração Própria

[1] Teixeira (2022); [2] Bueno Campos (1995); [3] Serra, *et al.* (2010); [4] Marques (1996); [5] Bueno Campos e Morcillo (1993)

Nos termos do indicado na Tabela 2, são dedicadas três horas à introdução da unidade curricular em apreço. Tendo por base bibliográfica as obras de Teixeira (2022) e Bueno Campos (1995), a presente unidade curricular inicia-se com conceitos básicos da empresa, da gestão e da estratégia, enfatizando-se o papel histórico da estratégia empresarial até à atualidade, e introduz-se o Planeamento Estratégico. Na Sessão 2, apresentam-se os Níveis de Planeamento e a Análise SWOT (Teixeira, 2022; Bueno Campos, 1995; Serra, *et al.*, 2010), destacando-se um conjunto de exemplos elucidativos da aplicabilidade e da operacionalidade da Análise SWOT. Neste contexto, inicia-se a ligação à Formulação da Estratégia.

A terceira Sessão da unidade curricular de Estratégia e Política da Empresa, é inteiramente dedicada ao tema da Formulação Estratégica (Serra, *et al.*, 2010; Marques, 1996). Primordialmente, é abordada a noção de Estratégias Genéricas, clarificando-se vários conceitos ligados à Sessão anterior. De seguida, introduzem-se as Estratégias Competitivas, prosseguindo com o tema das Estratégias Funcionais. A Sessão aborda, ainda, o tema das Posturas Estratégicas, findando com os Problemas na Formulação de Estratégias, no qual é novamente abordada a Análise SWOT, se insere a Análise BCG e se apresenta o Modelo das 5 Forças de Porter.

A quarta Sessão da unidade curricular em apreço, aborda a temática da Implementação da Estratégia. A presente temática constrói-se em torno da problemática da implementação de estratégias, o conceito, a natureza, e a sua relação com a Formulação Estratégica. Apresenta-se ainda, de acordo com Marques (1996), um *framework* genérico para a Implementação da Estratégia, bem como as principais razões para a rejeição da estratégia na organização, como também para o êxito da implementação da estratégia.

A Sessão 5 da unidade curricular de Estratégia e Política da Empresa aborda, na ótica de Bueno Campos e Morcillo (1993), a temática da Eficiência na Empresa, na qual se destacam os Rácios de Eficiência, o Benchmarking e *Importance-Performance Analysis*.

A última Sessão destaca Casos Práticos, onde figuram exemplos de aplicações da Análise SWOT, do Modelo das 5 Forças de Porter, da Análise BCG, dos Rácios de Eficiência e da Análise Importância Desempenho.

Face ao exposto, é pretendido que as 6 Sessões permitam desenvolver/consolidar competências nos mestrandos que lhes possibilitem trabalhar em grupo, apresentar de forma profissional a sua opinião técnica sobre assuntos da área de Gestão e utilizar, de forma eficiente, as ferramentas que estão ao seu dispor. Após aprovação na presente unidade curricular, é expectativa da equipa docente que os alunos tenham criado espírito crítico sobre temáticas relacionadas com a área da Gestão.

3.4. Metodologia de Ensino

Constitui objetivo último da unidade curricular em análise transmitir aos mestrandos, através de aulas teóricas expositivas e teórico-práticas orientadas para a resolução de estudos de caso, conhecimentos que permitam a consolidação e o desenvolvimento de competências práticas. Assim, a equipa docente recorre, usualmente, a ilustrações pontuais, quando tal beneficia a transmissão do conhecimento.

Deste modo, afigura-se-nos que a metodologia de ensino é coerente com os objetivos de aprendizagem propostos para a unidade curricular de Estratégia e Política da Empresa. De facto, as aulas expositivas

clarificam os principais tópicos teóricos nos quais o programa da unidade curricular assenta e indicam a bibliografia que deve ser consultada pelos estudantes. O trabalho de grupo, de carácter facultativo, pretende potenciar a aplicação prática dos conhecimentos, permitindo uma maior reflexão sobre as matérias lecionadas (ver exemplo no ANEXO 1). Simultaneamente, promove-se o desenvolvimento de determinadas *softs skills* bastante apreciadas pelo mercado de trabalho. As sessões de orientação tutorial são a última pedra do edifício pedagógico, oferecendo um espaço a explorar pelos alunos, por forma a melhorar a sua compreensão dos tópicos lecionados e projetar a sua utilização futura.

3.5. Avaliação de Conhecimentos

Ao abrigo do disposto pelo n.º 1 do artigo 11 do Regulamento de Avaliação da Universidade do Algarve publicado no Diário da República, 2.ª série - N.º 167 - 31 de agosto de 2016, a avaliação na unidade curricular de Estratégia e Política da Empresa comporta dois modelos, sendo o primeiro facultativo:

- 1) Um Trabalho de grupo com ponderação de 50%
- 2) Uma prova escrita individual com consulta com ponderação de 50%.

Para que o aluno seja aprovado na Unidade Curricular, a nota da prova escrita individual tem de ser, no mínimo, de 9,5 valores. Para o caso de serem cumpridos os dois momentos de avaliação, serão aprovados os alunos cuja média ponderada das classificações seja, no mínimo, de 9,5 valores.

Não obstante, a classificação final na unidade curricular será a melhor entre a nota da prova escrita individual ou a média entre a nota da prova escrita individual e a nota do trabalho de grupo.

Este modelo de avaliação implica a comparência do estudante a um mínimo de 75% das aulas e é composto por uma prova escrita individual (realizada na época normal prevista no calendário do Mestrado em Gestão Empresarial). A prova escrita individual tem a duração de 120 minutos, podendo incidir sobre todos os conteúdos programáticos da unidade curricular (ver exemplo no ANEXO 2). O incumprimento deste mínimo implica a não aprovação na unidade curricular neste modelo de avaliação e a respetiva admissão a exame na época de recurso.

As notas dos alunos são divulgadas através da tutoria eletrónica, ou por consulta individual junto do Secretariado de Pós-Graduações da Faculdade de Economia. Na altura da divulgação das notas, é indicado que os alunos podem consultar a correção das provas por acordo, de dia e hora, com a equipa docente.

4. RECURSOS PEDAGÓGICOS

Esta secção resume os recursos disponíveis para o funcionamento da unidade curricular em análise.

4.1. Recursos humanos

A unidade curricular de Instrumentos de Estratégia e Política da Empresa é lecionada por dois docentes. O candidato, que é responsável pela mesma, e o Professor Nelson Tavares da Silva. Este colega é Doutorado em Métodos Quantitativos Aplicados à Economia e à Gestão, com especialização em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, sendo Professor Auxiliar Convidado na Faculdade de Economia. O Professor Nelson Silva assegura as partes 4, 5 e 6 do programa, ocupando assim 9 horas de contacto em sala. A unidade curricular conta também com o auxílio de vários funcionários não docentes, cujo papel é essencial para assegurar o bom funcionamento das aulas. Destaca-se, aqui, o Secretariado de Pós-graduações que assume diversos papéis, os quais vão desde o contato com os alunos até várias questões de natureza logística e administrativa. É também de realçar a importante contribuição do Centro de Informática, responsável pelo funcionamento de todo o material desta natureza (*hardware e software*).

4.2. Espaços Físicos e Equipamentos Pedagógicos

A Direção da Faculdade de Economia aloca uma sala de aula ao Mestrado em Gestão Empresarial no início de cada ano letivo. É nesta sala, tipicamente adequada ao desenrolar dos trabalhos, que decorrem todas as sessões da unidade curricular de Estratégia e Política da Empresa.

Os alunos têm ainda acesso a dois laboratórios localizados no espaço físico da Faculdade, os quais são dotados dos recursos informáticos necessários à realização do trabalho de grupo.

4.3. Meios Documentais

A unidade curricular faz uso de um conjunto de meios documentais, os quais são fundamentais para assegurar o seu bom funcionamento. Parte destes são facultados pela equipa docente, a qual preparou um conjunto de *slides* de apoio às aulas que são disponibilizados aos estudantes através da tutoria eletrónica da Universidade do Algarve. Este instrumento é também utilizado para distribuir outro material de apoio nomeadamente, a título exemplificativo, os casos de estudo, provas de anos anteriores e relatórios relevantes para a unidade curricular. Os alunos têm ainda acesso a um acervo interessante de obras relevantes através da Biblioteca da Universidade do Algarve.

5. RESULTADOS OBTIDOS PELOS ESTUDANTES, AVALIAÇÃO DA UNIDADE CURRICULAR E DO DOCENTE

Esta secção sumaria os resultados obtidos na unidade curricular de Estratégia e Política da Empresa, pelos alunos nos dois anos letivos, contidos no triénio que é alvo deste relatório. A secção em apreço apresenta, ainda, um balanço relativo à perceção dos estudantes sobre esta unidade curricular, bem como sobre o candidato enquanto docente da mesma.

5.1. Resultados Obtidos pelos Estudantes

5.1.1. Ano Letivo de 2019/2020

No ano letivo de 2019/2020, frequentaram a presente unidade curricular 37 estudantes, tendo 32 destes decidido submeter-se ao modelo de avaliação, segundo o qual todos conseguiram obter uma nota superior a 9.50 valores na sua prova individual, ascendendo a classificação média aos 14.81 valores (mínimo = 10.00 valores; máximo = 18.00 valores). Ainda, a maioria dos estudantes optou por realizar o trabalho de grupo de onde saíram beneficiados, visto que obtiveram uma classificação final acrescida por esta decisão.

5.1.2. Ano Letivo de 2020/2021

No ano letivo de 2020/2021, frequentaram a unidade curricular 36 estudantes, sendo que 32 destes decidiram submeter-se ao modelo de avaliação. A prova individual permitiu aprovar 32 mestrandos, tendo a nota média sido de 15.50 valores (mínimo = 13.00 valores; máximo = 18.00 valores). Identicamente ao ano letivo anterior, a maioria dos estudantes optou por realizar o trabalho de grupo e obteve uma classificação final acrescida por esta decisão.

5.2. Avaliação da Unidade Curricular e do Docente

A Universidade do Algarve dispõe do Sistema Integrado de Monitorização do Ensino e Aprendizagem (SIMEA), o qual se afigura um dos pilares basilares do Sistema de Qualidade da Instituição. No âmbito do SIMEA, são administrados questionários, para a perceção do Ensino e Aprendizagem, aos docentes e aos estudantes, cujas respostas permitem avaliar a qualidade das unidades curriculares e das equipas docentes que as servem. É a partir da informação disponibilizada pelo SIMEA que se constrói a Tabela 3 relativa à unidade curricular de Estratégia e Política da Empresa:

Tabela 3: Resultados dos Inquéritos Aplica dos no Âmbito do SIMEA

Dimensão	Área Avaliada	Ano Letivo 2019/2020	Ano Letivo 2020/2021	Média no Período
[1]	Desenvolvimento de Competências	4.60	5.01	4.81
[1]	Funcionamento UC	4.60	4.98	4.79
[1]	Recursos Ensino/Aprendizagem	4.26	4.59	4.43
[1]	Apreciação Global UC	4.67	5.00	4.84
[2]	Perceção do Desempenho Docente	4.64	4.96	4.80
[2]	Apreciação Global do Desempenho Docente	4.56	5.03	4.80

Fonte: Adaptado do Relatório da Unidade Curricular gerado pelo SIMEA

De forma a facilitar a leitura da Tabela 3, agruparam-se as respostas tratadas a partir da aplicação dos inquéritos do SIMEA em duas dimensões. A primeira ([01]), respeita à apreciação que os mestrandos fazem da unidade curricular. Os inquéritos, que trabalham numa escala de 1 a 6 (sendo esta a melhor classificação possível), permitem apurar uma média relativa aos dois anos disponíveis para a vertente “Apreciação global da UC”, de 4.84 valores. A mesma fonte revela também que os alunos entendem que a unidade curricular os ajuda a desenvolver competências (valor médio de 4.81), estando satisfeitos com os moldes em que a mesma funciona (valor médio de 4.79). Apesar dos resultados nesta dimensão serem globalmente positivos, parece existir espaço para introduzir melhorias no que concerne aos recursos de apoio ao processo ensino/aprendizagem. De facto, a Tabela 3 mostra que o valor médio apurado para esta categoria é o mais baixo de todos os apresentados (4.43), sendo que em nenhum dos anos observados se consegue obter um valor para esta dimensão acima dos 5.00 valores (4.26 para o ano letivo de 2019/2020 e 4.59 em 2020/2021).

A segunda dimensão pretende captar a opinião dos estudantes relativamente à equipa docente, sendo importante referir que a Tabela 3 reporta-se apenas aos resultados obtidos pelo candidato no âmbito da unidade curricular de Estratégia e Política da Empresa. Assim, verifica-se que a média de respostas obtidas para a vertente “Perceção do desempenho docente” é de 4.80, a qual monitoriza aspetos como a capacidade do docente para ajudar e motivar os alunos a compreenderem os objetivos de aprendizagem, o estímulo que dá à participação e discussão das matérias e a sua disponibilidade para atender/apoiar os estudantes. De referir ainda que, globalmente, os alunos fazem uma apreciação positiva do trabalho do candidato na unidade curricular, algo que fica expresso no valor médio apurado nesta categoria para os dois anos disponíveis (4.80).

6. CONCLUSÃO

O Relatório que agora se conclui, foi elaborado para dar reposta ao disposto pela alínea b) do artigo 5.º do Decreto-Lei 239/2007 de 19 de junho, o qual regula a atribuição do título académico de agregado pelas Universidades Portuguesas. O documento começa por enquadrar a unidade curricular de Estratégia e Política da Empresa no âmbito do Mestrado em Gestão Empresarial, justificando a pertinência da sua inclusão como unidade curricular obrigatória neste curso. Segue-se uma apresentação detalhada da unidade curricular dando-se especial atenção aos seus objetivos, ao programa e plano das sessões, à metodologia de ensino e à forma de avaliação de conhecimento. O Relatório avança, sumariando os recursos disponíveis e finda com o balanço que é possível fazer sobre o desempenho dos alunos e a sua perceção sobre a unidade curricular e respetiva equipa docente.

O trabalho efetuado permite formular três conclusões principais:

1. A unidade curricular de Estratégia e Política da Empresa afigura-se uma mais-valia no âmbito do plano curricular do Mestrado em Gestão Empresarial. Efetivamente, esta reforça, indubitavelmente, os conteúdos lecionados nas unidades curriculares da área de Gestão, permitindo dotar os mestrandos de conhecimentos técnicos e científicos na área da estratégia empresarial.
2. O modelo adotado para o funcionamento desta unidade curricular assenta num processo ensino/aprendizagem que, sem comprometer a vertente teórica, facilita o desenvolvimento de *soft skills* cada vez mais apreciadas pelo mercado de trabalho. Tal é particularmente relevante no contexto do Mestrado em Gestão Empresarial, visto que o mesmo capta muitos jovens que continuam a sua formação académica logo após a conclusão da sua licenciatura.
3. Finalmente, os dados disponíveis sugerem que os resultados obtidos até à data são bastante positivos. Em particular, verificam-se taxas de frequência das aulas e de aprovação manifestamente interessantes, as quais são acompanhadas por um elevado grau de satisfação dos mestrandos para com a unidade curricular e sua equipa docente.

Não obstante, apesar do balanço ser francamente positivo, a elaboração do presente Relatório permitiu identificar dois pontos que podem ser melhorados no futuro:

1. Com os resultados dos inquéritos observa-se a necessidade de reforçar os recursos de apoio ao processo de ensino/aprendizagem. Nesse sentido, o candidato irá promover uma reunião com os alunos do presente ano letivo para tentar entender de que forma poderá minimizar esta questão.

2. Tal como referido na introdução, a unidade curricular de Estratégia e Política da Empresa foi criada de forma a gizar um equilíbrio entre a parte teórica e a aplicação prática dos conhecimentos. Admitindo que este objetivo está cumprido, afigura-se ser possível fazer uma melhor explanação científica do tema da estratégia empresarial através do recurso a alguns artigos publicados em revistas de referência. Procedeu-se, desde já, a uma busca de títulos na B-on para identificar trabalhos potencialmente interessantes neste contexto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bueno, E. (1995): Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, Técnicas y Casos. Pirámide, Madrid (5ª ed. Ampliada y corregida).
- Bueno, E.; Morcillo, P. (1993): La Dirección Eficiente. Pirámide, Madrid (2ª ed.).
- Marques, M. P. (1996): O Jogo Estratégico na Gestão. Difel 82 ? Difusão Editorial, S.A.. Lisboa.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B. (1991): El Proceso Estratégico. Prentice-Hall, México.
- Porter, M. E. (1982): Estrategia Competitiva. CECOSA. México.
- Porter, M. E. (1987): Ventaja Competitiva. CECOSA. México.
- Rumelt, R. P.; Schendel, D.; Teece, D. J. (1994): Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda for the 90's.
- Rumelt, R. P.; Schendel, D.;
- Santos, F. L. (1993): Estrategia & Competitividade. (2ª ed. Revista e Ampliada). Quarta Vaga ? Apoio ao Desenvolvimento Avançado de Gestão, Lda.. Lisboa.
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2010). *Gestão Estratégica: conceitos e prática*. LIDEL - Edições Técnicas, Lda.
- Teixeira, S. (2022). *Gestão das organizações*, 4.ª Edição, Portugal, Escolar Editora.
- Thompson, A. A.; Strickland, A. J. (1994): Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, Casos y Lecturas. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington.

ANEXO 1

ESTRUTURA DO TRABALHO DE GRUPO

Capa

1. Introdução

1.1 Contextualização da Empresa/Cenário

1.2 Descrição do Método 1

1.3 Descrição do Método 2

2. Aplicação e Resultados

2.1 Resultados do Método 1

2.2 Resultados do Método 2

3. Discussão dos Resultados

3.1 Método 1

3.2 Método 2

4. Conclusões

Bibliografia

OBSERVAÇÕES:

1. O trabalho não deverá ultrapassar as 15 páginas e deverá conter aplicação com dados reais ou convencionados para os métodos aplicados.
2. Grupos de 3 a 5 elementos.
3. O trabalho deverá incluir obrigatoriamente a aplicação de dois métodos.
 - SWOT;
 - Matriz BCG;
 - IPA;
 - Eficiência da Empresa.
4. O trabalho deverá ser entregue em formato de papel.

ANEXO 2

Responda, de forma sucinta e objetiva, **apenas a 5 questões**

1. No contexto das **estratégias genéricas** analise o seguinte texto: “*O final dos anos 1990 foram complicados para a Lego. A queda, impulsionada pela febre dos videojogos, resultou numa grande crise. Até ao final de 2004 a Lego já havia demitido a maioria de seus funcionários. Foi neste ano que a empresa aplicou um plano de recuperação. Começou por reduzir postos de trabalho, limitar produtos e apostou em negócios diferentes: apostou em licenciamentos de marcas populares do universo infantil e adolescente (Star Wars e Harry Potter, por exemplo), investiu na produção de filmes, e uniu-se ao universo dos videojogos*”.
2. “*A Bic é mundialmente reconhecida pela produção de canetas esferográficas. O que pouca gente sabe é que esta marca francesa investe também na construção de veleiros. No entanto, são as lâminas de barbear e os isqueiros que são mais conhecidos*”. Comente o texto no âmbito das **estratégias genéricas**.
3. “*O desinvestimento como estratégia é utilizado quando um negócio em concreto não está a ser bem conduzido pela organização ou não atinge os seus objetivos específicos*”. Concorda com a afirmação? Justifique a sua respostas recorrendo a um exemplo.
4. “*Em 2013 a Ferrari anunciou que iria diminuir as vendas para lucrar mais, medida a ser conseguida fomentando no cliente o desejo e exclusividade por carros Ferrari personalizados, um serviço disponibilizado pela marca que o cliente estaria disposto a pagar*”. Comente o texto no âmbito das **estratégias competitivas**.
5. O **modelo de Porter** menciona cinco fatores de competitividade, determinantes da estrutura de uma indústria e da forma como essa estrutura evolui. Refira-se ao efeito do poder negocial dos clientes e à forma como este pode fomentar a rivalidade na indústria.
6. Uma empresa aplicou a **matriz BCG** ao seu portfólio de negócios. O negócio “Smartphones Resistentes” ficou caracterizado por uma quota relativa superior à do principal competidor e por uma taxa de crescimento abaixo da média do mercado. Neste contexto, o gestor afirmou que “*o portfólio da empresa deveria ser constituído somente por negócios com as mesmas características BCG que o ‘Smartphones Resistentes’*”. Identifique a classificação BCG do negócio “Smartphones Resistentes” e indique, justificando, se concorda com a afirmação do gestor.
7. Quando é adotada sistematicamente pela gestão a abordagem de reformulação da estratégia como resposta ao insucesso, após implementação, qual a situação que se configura no âmbito da relação entre **formulação e implementação da estratégia** e explique qual a principal razão da recorrência de insucesso?
8. Identifique e explique o indicador adequado, no contexto dos **rácios de eficiência**, para analisar uma empresa de cruzeiros que define objetivos demasiado ambiciosos tendo em conta as suas capacidades. Que tipo de valor irá tomar esse rácio para a situação descrita e como se irá repercutir este valor na eficiência operativa da empresa?