



# Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

FICHA DE UNIDADE CURRICULAR - 2020-21

Unidade Curricular: [1000033] Estratégia Empresarial

## 1. Ficha da Unidade Curricular

Ano Lectivo: 2020-21  
Unidade Curricular: [1000033] Estratégia Empresarial

### [9177] Gestão Turística

Plano Curricular	[11] Oficial 2020	Ramo	[1] Gestão de Empresas Turísticas
Área Científica	Gestão e Administração,	Obrigatória/Opcional	Sim
Ano Curricular	3	Período	S2 - 2º Semestre
ECTS	5		

Curso [9177] Gestão Turística  
Plano [11] Oficial 2020  
Ramo [1] Gestão de Empresas Turísticas

### Horas Contacto

(T) Teórico 0018:00 Semanais  
(TP) Teórico Prático 0018:00 Semanais  
(OT) Orientação e tutorial 0009:00 Semanais

Horas dedicadas (Trabalho não acompanhado)

0059:00

Total de horas de trabalho (Horas de contacto + horas dedicadas)

0140:00

## 4. Docentes

### Docentes Responsáveis

Nome VICTOR MANUEL ALVES AFONSO

## 5. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes)

Os estudantes deverão ser capazes de:

- A) Descrever os elementos-chave do processo de gestão estratégica;
- B) Aplicar os modelos de análise do ambiente externo;
- C) Identificar os principais fatores na definição da direção estratégica de uma empresa;
- D) Caracterizar o processo de criação de valor para os stakeholders nas empresas turísticas;

- E) Aplicar modelos de análise interna;
- F) Identificar e selecionar os recursos críticos para a criação e manutenção de vantagens competitivas nas empresas turísticas;
- G) Descrever os tipos de estratégias empresariais e explicar a importância da inovação nas empresas turísticas;
- H) Descrever a utilidade da Teoria dos Jogos na gestão estratégica no setor;
- I) Aplicar instrumentos de implementação e controlo da estratégia, designadamente o Balanced Scorecard.

## 6. Learning Outcomes of the curricular unit

Students will be able to:

- A) Describe the key elements in the strategic management process;
- B) Apply business environment analysis models;
- C) Identify the main components of the strategic direction of a company;
- D) Characterize the process of value creation for stakeholders in tourism companies;
- E) Apply internal analysis models;
- F) Describe the importance of having superior resources and capabilities to acquire and maintain competitive advantages;
- G) Describe the main types of business strategies and explain the importance of innovation in tourism companies;
- H) Describe the relevance of Game Theory in business strategy in the sector;
- I) Apply strategy implementation and control tools, namely Balanced ScoreCard.

## 7. Conteúdos programáticos

1. Evolução do pensamento sobre estratégia
2. Análise do ambiente externo
  - 2.1. Análise da envolvente, aos níveis macro e micro
  - 2.2. Análise da estrutura da indústria e do competitivo set
  - 2.3. Posicionamento estratégico
3. Direção estratégica da empresa
  - 3.1. Fatores influenciadores da direção estratégica
  - 3.2. Visão, missão e valores organizacionais
4. Análise do ambiente interno
  - 4.1. Os recursos da empresa como fonte de vantagem competitiva

- 4.2. Recursos tangíveis e intangíveis
- 4.3. Capacidades distintivas e capacidades dinâmicas
- 5. Seleção da estratégia
  - 5.1. Estratégias corporativas
  - 5.2. Estratégias de negócio
    - 5.2.1. Estratégias genéricas
    - 5.2.2. Inovação nas empresas turísticas
- 6. Dinâmica competitiva e Teoria de jogos
- 7. Implementação e controlo da estratégia
  - 7.1. Desafios na implementação da estratégia
  - 7.2. Mecanismos de controlo
  - 7.3. Balanced Scorecard (BSC)

## 8.Syllabus

- 1. Evolution of business strategy.
- 2. External environment analysis
  - 2.1. Macro and micro environmental analysis
  - 2.2. Industry structure analysis and the competitive set
  - 2.3. Strategic positioning.
- 3. The strategic direction of a company
  - 3.1. Determinants of the strategic direction
  - 3.2. Vision, mission and organizational values.
- 4. Internal analysis
  - 4.1. Organizational resources as sources of competitive advantage
  - 4.2. Intangible and tangible resources
  - 4.3. Distinctive capabilities and dynamic capabilities.
- 5. Strategy formulation

- 5.1. Corporative strategies
- 5.2. Business strategies
  - 5.2.1. Generic strategies
  - 5.2.2. Innovation in tourism companies
- 6. Game theory for tourism companies
  - 6.1. Introduction to game theory
  - 6.2. Introduction to modelling and solving games
  - 6.3. Types of games and their relevance to the tourism companies
- 7. Strategy implementation and control
  - 7.1. Issues on strategy implementation
  - 7.2. Control mechanisms
  - 7.3. Balanced ScoreCard (BSC).

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

- Conteúdo 1 serve o objetivo A
- Conteúdo 2 serve o objetivo B
- Conteúdo 3 serve o objetivo C
- Conteúdo 4 serve os objetivos D, E e F
- Conteúdo 5 serve o objetivo G
- Conteúdo 6 serve o objetivo H
- Conteúdo 7 serve o objetivo I.

**10. Demonstration of the syllabus coherence with the curricula unit's learning objectives**

- Content 1 serves goal A
- Content 2 serves goal B
- Content 3 serves goal C
- Content 4 serves goals D, E e F
- Content 5 serves goal G
- Content 6 serves goal H

Content 7 serves goal I.

### **11. Metodologias de ensino (avaliação incluída)**

As aulas terão uma abordagem centrada no aluno para maximizar o sucesso académico e a aprendizagem, que requer que os alunos se preparem para as aulas e tenham um papel ativo nas mesmas. A plataforma Moodle será utilizada como ferramenta de comunicação e repositório de recursos necessários para a preparação para as aulas e aprofundamento dos temas.

O estudante pode optar por avaliação contínua ou por avaliação por exame final. Caso opte pela avaliação contínua, a classificação resultará da ponderação dos seguintes fatores: A) Avaliação escrita individual 55%; B) Trabalho em grupo 45%; Nenhuma classificação relativa a estes itens poderá ser inferior a oito valores (escala 0-20 valores) e a classificação média final deverá ser igual ou superior a 9,5 valores, para aprovação na unidade curricular.

### **12. Teaching methodologies (including evaluation)**

Classes will be developed using a student-centred approach to maximize learning and academic success. This approach requires students to prepare for and take an active role in classes. The Moodle platform will be used as a communication tool and repository of resources necessary for preparing for classes and for deepening knowledge on the topics discussed.

The student opts for continuous assessment or assessment by a final exam. If the student chooses continuous assessment, the classification will result from the following factors: A - Individual written assessment 55%; B - Group work 45%. No classification related to these items can be less than eight (in a scale 0-20 values) and the final average classification must be equal to or greater than 9.5 values, for approval in the course.

In the case of an exam option at the end of the semester, there will be an oral exam if the classification obtained in the written exam is between 8 and 9.5 values.

### **13. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos da unidade**

O objetivo A será alcançado pelo desenvolvimento de atividades práticas em aula, como por exemplo um debate que leve os alunos a refletir sobre as diferentes abordagens ao processo de gestão estratégica. Os objetivos B, D, E e F serão alcançados pelo desenvolvimento de atividades práticas como, por exemplo o estudo de casos em empresas turísticas que explorem as influências da envolvente no seu desempenho, a cadeia de valor comum nas empresas turísticas, e o tipo de recursos e capacidades que podem traduzir-se em fontes de vantagens competitivas. Os objetivos C e G serão alcançados através de atividades práticas em aula, como por exemplo a análise de artigos sobre a direção estratégica de empresas turísticas e o seu impacto no desempenho, e sobre os tipos de estratégias utilizadas por estas empresas. Os objetivos H e I serão atingidos pela realização de exercícios de aplicação, como a resolução de jogos competitivos e a elaboração de mapas estratégicos com definição de KPI's.

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

Goal A will be attained by developing practical activities in class, such a debate that will allow students to reflect on the different approaches to strategic management. Goals B, D, E e F will be attained by developing practical activities in class, such as tourism companies' case studies that explore the environmental influences on the performance of companies, the typical value

chain of tourism companies, and the type of resources and capabilities that might become sources of competitive advantage. Goals C and G will be attained by developing practical activities, such as the analysis of scientific articles, regarding the strategic direction of tourism companies and its influence on their performance and the strategies used by those companies. Goals H e I will be attained by developing practical activities, such as solving competitive games, and drawing strategic maps and defining KPIs.

#### 15. Bibliografia de consulta/existência obrigatória | Bibliography (Mandatory resources)

Calisto, M. L. (2017). Inovação como fonte de competitividade no turismo. In F. Silva & J. Umbelino (Eds.), *Planeamento e Desenvolvimento Turístico*. Lisboa: Lidel.

David, F.R., David, F.R. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.) Pearson Education Limited.

**Evans, N. (2015). *Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events* (2nd edition). London: Routledge.**

Johnson, G. et. al. (2017). *Exploring Strategy - Text and Cases*, (11th ed.) Pearson.

Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2010). *Gestão Estratégica. Conceitos e prática*. (2ª Ed.). Lisboa: Lidel.

#### 16. Metodologias de ensino (inclui avaliação) em situação de possível transição para o ensino à distância ou sistema misto no âmbito da pandemia COVID19)

Em caso da necessidade de substituição temporária das atividades letivas presenciais, a metodologia de ensino é alterada, passando a contar com sessões síncronas via Zoom, bem como com a utilização de recursos e atividades assíncronas através do Moodle, incluindo fóruns, análise crítica de textos, vídeos, entre outros. As metodologias de ensino acima descritas não alteram a demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos da Unidade Curricular.

Os métodos de avaliação não sofrem alterações significativas, excepto que as atividades de avaliação presenciais poderão ter de ser realizadas em plataforma digital adequada. No caso da avaliação individual ocorrer em plataforma digital, o aluno com classificação superior a 17 valores nessa prova, terá de realizar prova oral de defesa da nota.

(EN) In case of the need for temporary replacement of classroom activities, the teaching methodology is changed, with synchronous sessions via Zoom, as well as the use of asynchronous resources and activities through Moodle, including forums, critical analysis of texts, videos, among others. The teaching methodologies described above do not alter the demonstration of the consistency of teaching methodologies with the objectives of the Course.

The assessment methods do not undergo significant changes, except that the face-to-face assessment activities may have to be carried out on an appropriate digital platform. In the case of individual assessment taking place on a digital platform, the student with a grade higher than 17, in this test, will have to take an oral test to defend the grade.