

---

**Ano Letivo** 2022-23

---

**Unidade Curricular** GESTÃO ESTRATÉGICA

---

**Cursos** DIREÇÃO E GESTÃO HOTELEIRA (2.º Ciclo)  
RAMO HOTELARIA, EMPREENDEDORISMO E PROJETOS DE INVESTIMENTO  
RAMO HOTELARIA E FUNÇÃO COMERCIAL

---

**Unidade Orgânica** Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

---

**Código da Unidade Curricular** 16991000

---

**Área Científica** CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

---

**Sigla**

---

**Código CNAEF (3 dígitos)** 345.

---

**Contributo para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS (Indicar até 3 objetivos)** 8;9;17.

---

**Línguas de Aprendizagem** Português

**Modalidade de ensino**

Presencial

**Docente Responsável**

Manuel Arnedo Geraldo

DOCENTE	TIPO DE AULA	TURMAS	TOTAL HORAS DE CONTACTO (*)
Manuel Arnedo Geraldo	OT; TP	TP1; OT1; OTING	18TP; 14OT
Francisco José Simões Pinto	TP	TP1	6TP

\* Para turmas lecionadas conjuntamente, apenas é contabilizada a carga horária de uma delas.

ANO	PERÍODO DE FUNCIONAMENTO*	HORAS DE CONTACTO	HORAS TOTAIS DE TRABALHO	ECTS
1º	S1	24TP; 4OT	130	5

\* A-Anual;S-Semestral;Q-Quadrimestral;T-Trimestral

**Precedências**

Sem precedências

**Conhecimentos Prévios recomendados**

Introdução à Gestão

**Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências)**

Os objetivos da disciplina são dotar os estudantes de ferramentas analíticas que lhes permitam compreender e desenhar estratégias de negócio e empresariais tendo em vista a sua implementação numa determinada organização.

### **Conteúdos programáticos**

- 1- Sensibilização e Enquadramento Geral
  - 2- Análise Estrutural da Indústria Hoteleira: Estrutura e Intensidade da Concorrência
  - 3- Análise do Contexto Concorrencial: Fatores Estratégicos Internos; Grupos Estratégicos e Fatores Críticos de Sucesso
  - 4- Vantagem Competitiva e Criação de Valor
    - 4.1- Os Efeitos da Criação de Valor sobre o Desempenho
  - 5- O Balanced Scorecard (BSC) como sistema de Gestão Estratégica
    - 5.1- Introdução e instrumentos
    - 5.2- A implementação do BSC
    - 5.3- Articular os dois instrumentos cruciais do BSC: Mapa da Estratégia e Scorecard
  - 6- Estratégias Competitivas Genéricas
    - 6.1- As Estratégias de Custo: Implicações, Estratégicas do Efeito de Experiência
    - 6.2- As Estratégias de Diferenciação: Grelha de Análise e Tipologias
    - 6.3- As Estratégias de Desenvolvimento: Especialização e Diversificação.
  - 7- Estudo Crítico de Casos Práticos
- 

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

Avaliação da UC:

- Componente de Avaliação por Frequência CAF (peso 100%)
  - Avaliação da CAF: 50% - Teste: 50% -Trabalho de grupo
  - Dispensa de exame: CAF  $\geq$  10 valores
  - Na época de exame de época normal, de recurso, especial de conclusão de curso ou melhoria de classificação, o resultado do exame corresponde a 100% da nota da UC.
- 

### **Bibliografia principal**

- Evans, N Campbell, D e Stonehouse, G (2003). Strategic Management for Travel and Tourism. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Freire, Adriano (2020), Estratégia - Criação de valor sustentável em negócios tradicionais e digitais. Bertrand Editora, Lisboa.
- Harrison, J S e Enz, C A (2004). Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases. Wiley, Chichester.
- Pinto, Francisco (2007). Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos, Editora Sílabo, Lisboa.
- Niven, Paul R. (2002). Balanced Scorecard Step-by-step, John Wiley& Sons, Inc. New York.
- Santos, A. Robalo (2008). Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos. Escolar Editora. Lisboa.
- Serra, F. R., Ferreira M.P. e Torres, M. C. (2010). Gestão estratégica: conceitos e prática, 2ª edição. Editora Lidel, Lisboa.

---

**Academic Year** 2022-23

---

**Course unit** STRATEGIC MANAGEMENT

---

**Courses** HOSPITALITY MANAGEMENT AND ADMINISTRATION  
BRANCH HOSPITALITY, ENTREPRENEURSHIP AND INVESTMENT PROJECTS  
BRANCH HOSPITALITY AND COMMERCIAL FUNCTION

---

**Faculty / School** SCHOOL OF MANAGEMENT, HOSPITALITY AND TOURISM

---

**Main Scientific Area**

---

**Acronym**

---

**CNAEF code (3 digits)** 345.

---

**Contribution to Sustainable Development Goals - SGD (Designate up to 3 objectives)** 8;9;17.

---

**Language of instruction** Portuguese

**Teaching/Learning modality**

Presential

**Coordinating teacher**

Manuel Arnedo Geraldo

Teaching staff	Type	Classes	Hours (*)
Manuel Arnedo Geraldo	OT; TP	TP1; OT1; OTING	18TP; 14OT
Francisco José Simões Pinto	TP	TP1	6TP

\* For classes taught jointly, it is only accounted the workload of one.

**Contact hours**

T	TP	PL	TC	S	E	OT	O	Total
0	24	0	0	0	0	4	0	130

T - Theoretical; TP - Theoretical and practical ; PL - Practical and laboratorial; TC - Field Work; S - Seminar; E - Training; OT - Tutorial; O - Other

**Pre-requisites**

no pre-requisites

**Prior knowledge and skills**

Introduction to Management

**The students intended learning outcomes (knowledge, skills and competences)**

The objectives of the course are to develop and improve the skills need to implement corporate and business strategies as a factor of company's competitive advantages.

## Syllabus

- 1- Introduction and general framework
  - 2- Structural analysis the Hospitality Industry. Competition intensity. Industry Value and attractiveness. Porters Five Forces Framework.
  - 3- Internal Assessment. Key Internal Factors. Strategic Groups and Critical Success factors.
  - 4- Competitive Advantage and the Value Chain
    - 4.1- Value Creation and Firm performance.
  - 5- Balanced Scorecard (BSC) as a Strategic Management system
    - 5.1- Introduction and instruments
    - 5.2- Implementation of the BSC
    - 5.3- Articulating the two crucial BSC instruments: Strategy Map and Scorecard
  - 6- Generic Competitive Strategies
    - 6.1- Cost Leadership Strategies. Cost Leadership Strategies and Experience Curves. Price Strategies.
    - 6.2- Differentiation Strategies. Typologies and Business Matrix Approach
    - 6.3- Corporate Strategies. Diversification vs. Specialization.
  - 7- Case studies Analysis and Discussion.
- 

## Teaching methodologies (including evaluation)

CU evaluation:

- Frequency Assessment Component FAC (100%)
  - FAC evaluation: 50% - Test: 50% - Group work
  - Dismissed from the exam: FAC  $\geq$  10 values
  - Exams (1st call; 2nd call, special call or grade improvement) - 100% of the classification in the CU.
- 

## Main Bibliography

- Evans, N Campbell, D e Stonehouse, G (2003). Strategic Management for Travel and Tourism. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Freire, Adriano (2020), Estratégia - Criação de valor sustentável em negócios tradicionais e digitais. Bertrand Editora, Lisboa.
- Harrison, J S e Enz, C A (2004). Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases. Wiley, Chichester.
- Pinto, Francisco (2007). Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos, Editora Sílabo, Lisboa.
- Niven, Paul R. (2002). Balanced Scorecard Step-by-step, John Wiley& Sons, Inc. New York.
- Santos, A. Robalo (2008). Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos. Escolar Editora. Lisboa.
- Serra, F. R., Ferreira M.P. e Torres, M. C. (2010). Gestão estratégica: conceitos e prática, 2ª edição. Editora Lidel, Lisboa.