



REUNIR:
Revista de Administração,
Contabilidade e
Sustentabilidade

www.reunir.revistas.ufcg.edu.br



ARTIGO ORIGINAL

Planejamento estratégico e gestão organizacional no Setor Farmacêutico.

Strategic planning and organizational management in the Pharmaceutical Sector.

Planificación estratégica y gestión organizacional en el Sector Farmacéutico.

Simone Kuczniir Renzcherchen¹, Antônio João Hocayen da Silva² & Karina Szendela³

PALAVRAS-CHAVE

Planejamento
Estratégico; Gestão
organizacional;
Competitividade.

Resumo:

O presente trabalho objetivou analisar como se delineia o planejamento estratégico e como é a sua aplicabilidade na gestão organizacional de uma rede de farmácia na cidade de Irati-PR. A pesquisa se caracterizou como qualitativa, do tipo básica, e de natureza descritiva. Para levantamento dos dados foram aplicados questionários aos colaboradores e proprietários, assim como também foram feitas observações a fim de analisar os aspectos observados em estudos bibliográficos. Como resultados alguns pontos observados na prática da gestão organizacional da farmácia continham relações com a teoria, como: o planejamento em si para cada tomada de decisão, marketing, relacionamento com cliente, aperfeiçoamento de técnicas e atendimento, percepção e prevenção quanto à concorrência. Para isso, os gestores utilizavam recursos de gestão advindos da busca teórica na rotina da empresa, permitindo que a farmácia se mantivesse em elevado nível de competitividade. Logo, nota-se que assim como na teoria, a gestão organizacional aplicada nas práticas do dia a dia, de modo rígido, eleva a competitividade da organização, pois satisfaz tanto o cliente final que a torna competitiva em relação à concorrência quanto seus colaboradores que fundamentam a manutenção da competitividade no mercado.

KEYWORDS

Strategic planning;
Organizational
management;
Competitiveness.

Abstract:

The present work aimed to analyze how strategic planning is outlined and how it is applicable in the organizational management of a pharmacy chain in the city of Irati-PR. The research was characterized as qualitative, basic and descriptive. To collect the data, questionnaires were applied to employees and owners, as well as observations were made in order to analyze the aspects observed in bibliographic studies. As a result, some points observed in the practice of the organizational management of the pharmacy contained relations with the theory, such as: the planning itself for each decision-making, marketing, customer relationship, improvement of techniques and service, perception and prevention regarding the competition. For this, the managers used management resources from the theoretical search in the company's routine, allowing the pharmacy to remain at a high level of competitiveness. Therefore, it is noted that just as in theory, organizational management applied in day-to-day practices, in a rigid way, raises the organization's competitiveness, as it satisfies both the end customer that

¹ Universidade Estadual do Centro Oeste, e-mail: si.kczr@gmail.com

² Universidade Estadual do Centro Oeste, e-mail: hocayen@yahoo.com.br

³ Universidade Estadual do Centro Oeste, e-mail: karinaszendela@gmail.com

makes it competitive in relation to the competition and its employees who support the maintenance of competitiveness in the market.

PALABRAS CLAVE
*Planificación
estratégica; Gestión
organizacional;
Competitividad.*

Resumen:

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar cómo se describe la planificación estratégica y cómo es aplicable en la gestión organizativa de una cadena de farmacias en la ciudad de Irati-PR. La investigación se caracterizó como cualitativa, básica y descriptiva. Para la recolección de datos, se aplicaron cuestionarios a empleados y propietarios, así como también se hicieron observaciones para analizar los aspectos observados en los estudios bibliográficos. Como resultado, algunos puntos observados en la práctica de la gestión organizacional de la farmacia contenían relaciones con la teoría, tales como: la planificación en sí para cada toma de decisiones, marketing, relación con el cliente, mejora de técnicas y servicio, percepción y prevención con respecto a la competencia. Para esto, los gerentes utilizaron los recursos de gestión de la búsqueda teórica en la rutina de la empresa, lo que permitió que la farmacia permaneciera en un alto nivel de competitividad. Por lo tanto, se observa que, al igual que en teoría, la gestión organizacional aplicada en las prácticas cotidianas, de manera rígida, aumenta la competitividad de la organización, ya que satisface tanto al cliente final que lo hace competitivo en relación con la competencia como a sus empleados que El mantenimiento de la competitividad en el mercado.

Introdução

O planejamento estratégico teve suas origens em meados de 1965 (Mintzberg, 2004). Foi utilizado em batalhas militares como visto nos escritos de Sun Tzu e nos ensinamentos de Fayol e é utilizado até hoje nas organizações de todos os portes. O termo surgiu na Grécia Antiga voltado aos generais e a guerra, mas passou a ser utilizado na área administrativa na época de Péricles (450 a. C) significando habilidades gerenciais (Camargos & Dias, 2003). Ansoff (1991) ressalta que a teoria do comportamento estratégico é estudada desde 1950, mas apenas em 1979 que uma primeira formulação abrangente sobre o assunto foi publicada. Em função das alterações organizacionais e da vantagem competitiva, o pensamento estratégico também se alterou (Vasconcelos & Cyrino, 2000). Nesse aspecto, Camargos & Dias (2003) também ressaltam que as estratégias precisaram se alterar por conta da complexidade que este novo porte estrutural emergiu.

No entanto, para tratar o planejamento estratégico é necessário que a priori, compreenda-se o planejamento e a estratégia separadamente. Mintzberg (2004) explica que Fayol já definia o planejamento em 1916 como pensar no futuro, mas também poderia ser entendido como uma tomada de decisão em 1949 e ainda como controlar o futuro em meados de 1970, que se concretizou como uma tomada de decisão integrada posteriormente. Em meados de 1970 ainda, Vasconcelos & Cyrino (2000) ressaltam que o pensamento neoclássico explicava o comportamento da economia sob uma perspectiva ortodoxa, o que não enfatizada a estratégia organizacional. Camargos & Dias (2003) observaram que desde os tempos de seu surgimento na Grécia Antiga a estratégia era utilizada no intuito de vencer um ao outro, mas que com sua evolução deixou de ser estratégia de guerra e passou a ser utilizada na área administrativa.

Em função de sua completude, a estratégia não possibilita em si uma definição única, mas sim pode ser definida conforme o contexto em que é inserida na área administrativa (Camargos & Dias, 2003). Assim, Mintzberg (2004, p. 26) define ainda que “planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”. Já Mariotto (2003) trata da estratégia como estratégia emergente por ser uma estratégia não planejada. Montgomery (1998) determina que a estratégia pode ser utilizada de forma a unificar as áreas funcionais da empresa com as atividades do ambiente externo.

Certo (2005) reforça que tem como objetivo assegurar que a empresa interaja ao ambiente organizacional que muda constantemente. Embora pareça algo simples, pertence uma complexidade abundante de informações que orientam os gestores nas tomadas de (Mintzberg, 2004) e, no decorrer dos anos foi muito aplicado de modos distintos na área administrativa (Camargos & Dias, 2003). Por meio de uma breve pesquisa a nível global no período temporal de 2013 a 2020, notou-se que sua aplicabilidade se dá nas mais diferentes áreas de conhecimento.

A estratégia corporativa com base em Montgomery

(1998) engloba o empreendimento individual ou setor industrial, que dependem da vantagem competitiva para se manterem no mercado, desenvolvendo novas ideias e diversificando o negócio que possibilita elevação da lucratividade. Mas para isso, depende de como a organização está estruturada e como conduz a análise de fatores internos e externos.

No cenário atual o planejamento estratégico pode ser aplicado em diversas áreas do conhecimento. Ioppolo et al. (2016) analisou como o planejamento estratégico é utilizado na busca da sustentabilidade e desenvolvimento econômico da EU. Na França, Bigard et al. (2020) incutiu ao desenvolvimento urbano contínuo que é uma das principais causas da perda de biodiversidade. No Caso de Estocolmo, Pasichnyi et al. (2019) o planejamento estratégico pode ser aplicado na busca de soluções pela limitação do aquecimento global com a redução da intensidade de utilização de carbono nos edifícios, bem como para o desenvolvimento da energia solar para enfrentar os desafios ambientais que surgem com a alta demanda de consumo de energia solar (Sward et al., 2019) e gestão ambiental voltada aos riscos marinhos confirme estudos feitos por (Tunnicliffe et al., 2018; Jaekel, 2019).

Além disso, na China Huang et al. (2018) explicam que em função da emissão de CO₂ deixada pelas grandes indústrias, utilizam-se do planejamento estratégico para reduzir as pressões deixadas por estas emissões. Nos recursos hídricos, também afetados pela poluição, buscam-se por meio do planejamento estratégico, controlar o uso excessivo de iodo que acaba contaminando os rios (Veiga & Silva, 2018). Além disso, para entregar o objetivo 1 das ODS da ONU, é necessário envolvimento dos jovens para que conectados possam capacitar as comunidades e para isso, o planejamento estratégico é recomendado (Chambers et al., 2019).

Nas universidades, o planejamento estratégico pode ser útil para impactar em suas estruturas (Fooladvand, Yarmohammadian & Shahtalebi, 2015). O planejamento estratégico se encontra nas lacunas abertas para pesquisa, pós-graduação e extensão universitária vistas como direcionadoras para a gestão educacional estratégica no campo universitário (Pérez & Pino, 2018). No entanto, na Ucrânia segundo Ponomarenko et al. (2018) a maioria das universidades não se preocupam com o planejamento estratégico. Isso decore muitas vezes da carência de um modelo de planejamento voltado ao setor educacional, universitário e do empreendedorismo social (Shu-Hsiang et al., 2015).

Na Dinamarca, Tietjen e Jørgensen (2016) relacionaram o planejamento estratégico com o êxodo rural que permeava o encolhimento rural do país. Na Ucrânia Tranchenko et al. (2018) ressaltam que sua ausência é responsável pelas deficiências no desenvolvimento econômico do setor agrícola. Mas na Finlândia, Rönkkö e Aarrevaara (2017) notam que as dificuldades de implementação se dão pela necessidade de uma ótica das políticas públicas e do público em geral mais voltadas às propriedades rurais, principalmente as menores que têm seu papel e potencialidade obsoletos em função disso.

Pois, segundo George (2020, p. 1) “o planejamento estratégico (PE) continua sendo a abordagem dominante

para a formulação da estratégia em todos os níveis do governo, e é um tópico permanente das pesquisas e práticas da administração pública”. Nesse sentido, na Sérvia, Muminović, Radosavljević e Beganović (2020) explicam que durante o processo de planejamento estratégico, faz-se uma análise situacional e como será estruturado dentro da tomada de decisão colaborativa, transparecendo as relações entre governo local, funcionários e o público.

Na Correia do Sul, Oh et al. (2020) utilizam o planejamento estratégico para as tomadas de decisão relacionadas ao status denegrido do setor de enfermagem enquanto uma profissão no setor de saúde. Ainda na área da saúde, Minghui et al. (2018) direcionam com auxílio do planejamento estratégico, o plano trifásico para mapear as mudanças sociais necessárias para reduzir e prevenir as doenças causadas pela raiva. No tratamento de radiação, os pacientes submetidos a radiação também são beneficiados com um bom planejamento estratégico (Himmelman et al., 2019).

Na atualidade ele pode ser visto inclusive na medicina, como mostram em seus estudos Wysocka e Rossant (2019). Na África do Sul utilizam-se de planejamento estratégico para trabalhar os riscos advindos das escavações por meio da Matriz de Planejamento Estratégico Quantitativo (QSPM) (Mhlongo, Amponsah-Dacosta&Kadyamatimba, 2020).

Na área tecnológica, Anggraini, Binariswanto e Legowo (2019) apresentam seu uso para tomada de decisões privadas e governamentais sobre o uso da computação em nuvem, mas apesar de sua aparente relevância, nem sempre na prática ele é aplicável. Bagher (2016) conta que em Dubai as organizações públicas percebem a falta de planejamento estratégico aplicável e eficiente devido a não adaptação dos planos propostos. George (2017) também questiona sua funcionalidade nas organizações públicas. Nas instituições privadas ele também pode tornar-se uma ferramenta insignificante, como apresentam Kalkan&Bozkurt (2013) quando analisam o planejamento estratégico utilizado pelos gerentes de negócios da Turquia.

A partir da notória gama de aplicabilidade do planejamento estratégico, este estudo objetivou analisar como se delinea o planejamento estratégico em uma rede de farmácias situada na cidade de Iratí no Paraná, enquanto instrumento direcionador das práticas de gestão no setor farmacêutico com ênfase na obtenção de vantagem competitiva sustentável. Conforme observado por Mintzberg (2004) uma das maiores dificuldades encontradas na aplicação de uma estratégia, é a velocidade com que as coisas se alteram na atualidade, aspecto que proporciona aos gestores uma árdua tarefa na busca pela resolução das circunstâncias em longo prazo. Por isso os gestores constroem hipóteses, refletem sobre as estratégias a serem aplicadas em longo prazo e buscam alternativas aplicáveis no futuro.

Elementos teóricos da pesquisa

Planejamento Estratégico em Organizações Dinâmicas

Com a emergência de novas tecnologias e um cenário de inovações, as organizações se tornam cada vez mais competitivas, logo, tornam-se um desafio aos gestores quanto às escolhas relacionadas ao planejamento estratégico para atingir vantagem competitiva frente aos concorrentes. Em função destas alterações sociais latentes desde a Revolução Industrial, as organizações precisaram se adaptar ao novo estilo da sociedade para manterem-se ativas. Novamente por uma revolução, porém, Revolução 4.0, os cenários sociais e industriais tornam a se alterar (Santos et al., 2018) mas agora embasados por novas tecnologias, das quais os indivíduos e organização precisam entender para que as empresas mantenham sua competitividade.

Os paradigmas que permeiam esta sociedade exigem um novo modo de pensar e agir, que para Carvalho (1995), visto que as organizações são parte de um sistema aberto de produção que interage com outros ambientes, internos e externos, influenciam e são influenciáveis. Logo, Carvalho (1995, p. 70), explica “assim, as forças ambientais, sejam elas políticas, econômicas, sociais ou culturais, afetam o processo de formulação de objetivos organizacionais, condicionam as estratégias de atuação e influenciam os valores e o comportamento dos atores organizacionais”.

Nesse sentido, as organizações passam por constantes processos de adaptação no qual a gestão organizacional deve estar preparada para as contingências e deste modo, elaborar estratégias para contornar as crises e permanecerem ativas no mercado. Carreras, Arroyo e Blanco (2018) explicam que o ambiente qualificado como de incerteza é dinâmico e complexo, por isso a importância de estar preparado para responder às mudanças e atingir os objetivos organizacionais para obter competitividade empresarial. Em função destes desafios enfrentados pela sociedade moderna, no Reino Unido a inovação está presente nas políticas empresariais no que se refere a formulação de estratégias, oportunizando o delineamento de crescimento focado em investimentos estratégicos em muitos setores diferentes e alimentando novas paisagens industriais (Mazzucato, Kattel& Ryan-Collins, 2019).

O ambiente dinâmico da sociedade moderna torna-se amplamente competitivo em todos os campos, inclusive na medicina e área da saúde, e, nesse sentido, a dinamicidade é vista como uma grade desafio aos profissionais (Shimaoka, 2015).

Hsu, Tsaih e Yen (2018) explicam que na era digital, as organizações estão cada vez mais cometidas de criar e utilizar novos conteúdos como aplicativos e serviços advindos das tecnologias avançadas de informação e comunicação (TIC) para sustentar uma vantagem competitiva, sendo uma das principais características para a sustentabilidade no que tange o planejamento estratégico das organizações. Pois a expansão do uso permanente das tecnologias da informação e comunicação (TICs) exigem da gestão um planejamento estratégico congruente rumo a um objetivo compartilhado (Ashraf et al., 2015).

Em função destas alterações tecnológicas Taghavifard et al. (2018) ressaltam que muitas pessoas e organizações acreditam que a estratégia perdeu seu significado e posição, dificultando a escolha das ferramentas e os

modelos de planejamento estratégico, como a análise SWOT do inglês *Strengths* (forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), por exemplo, especialmente para ambientes dinâmicos e pouco claros.

Certo (2005) enfatiza que a administração estratégica começa com a análise do ambiente, monitorando e identificando as oportunidades e ameaças. Outro ponto fundamental é o estabelecimento de diretrizes que inclui a missão e os objetivos que são fontes para alcançar as metas da organização. Para isso, é necessária formulação da estratégia que inclui projetar ações para atingir os objetivos da organização. Depois vem a implementação da estratégia para obter benefícios, mas para isso, é necessário ter controle estratégico para melhorar e assegurar um funcionamento adequado da organização.

Neste contexto, o autor Rezende (2008) justifica que o sucesso ou êxito do planejamento estratégico da organização pode se dar quando a missão e a visão da organização, em companhia de as estratégias mobilizam todo o seu meio ambiente interno e externo. Assim quando os objetivos são possíveis, existe consenso e trabalho coletivo com compromisso e os colaboradores estão capacitados, é possível atingir os demais planos organizacionais existentes que estão integrados com a gestão da organização e com as políticas organizacionais favoráveis.

Existem alguns objetivos do planejamento estratégico que segundo Pereira (2010, p. 48) são: “i) Levar a organização a atingir a resolutividade; ii) Aumentar a competitividade, sempre e cada vez mais; iii) Manter os seus potenciais de competitividade da organização; iv) Diminuir os riscos de tomar uma decisão errada; v) Pensar e refletir sobre o futuro para construir o seu próprio futuro; vi) Integrar decisões isoladas das áreas funcionais da organização (Finanças; recursos humanos; produção; e marketing, vendas ou comercial) em um plano único e consistente com a estratégia global da organização; e vii) Fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização”.

Para que haja um planejamento estratégico é fundamental de acordo com Maximiano (2000) que as pessoas que fazem parte da organização tenham competências essenciais para tomadas de decisões unilaterais ou participativas. E de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000) as competências essenciais de uma empresa muitas vezes se encaixam com outras organizações se tornando complementares ou se assemelham como em relação às tecnologias, operações, pesquisa e desenvolvimento e até mesmo como os produtos são distribuídos.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) reforçam que só é notável que uma empresa tenha vantagem competitiva, quando aplica uma estratégia que seus concorrentes consideram difícil para aplicar e muitas vezes nem ao menos conseguem copiar, resultando quase sempre no fracasso do concorrente ao tentar reproduzi-la. Contudo, há de se levar em consideração que uma estratégia não é válida para sempre, os concorrentes estão sempre adquirindo habilidades que confrontam as estratégias implantadas.

As estratégias abrangem de acordo com Maximiano (2000) os objetivos da organização, para isso é desenvolvido um planejamento estratégico para analisar o ambiente organizacional e implementar e controlar a execução das estratégias estabelecidas para atingir os objetivos identificando oportunidades e ameaças para a organização. Além desse autor Wright, Kroll e Parnell (2000) identificam que a administração estratégica é desafiadora e compreende estágios já identificados como também aqueles que ainda devem ser iniciados e encaixados nos objetivos da organização. Para isso é necessário analisar as oportunidades e ameaças, analisar os pontos fortes e fracos, estabelecer a missão da organização, formular estratégias e implementá-las realizando controle estratégico para garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Desta forma, o planejamento estratégico de acordo com Clark et al. (2020) envolve o estabelecimento de metas e o desenvolvimento de um plano de ação para conseguir alcançar os objetivos. Os sindicatos dos EUA, Reino Unido e Austrália são exemplos de esforço mútuo para o desenvolvimento de planejamento estratégico para fomentar recursos que possam revitalizar a representação dos sindicatos. Além de proporcionar a avaliação dos desafios enfrentados e estabelecer meios para solucioná-los, como é o caso de estabelecer o planejamento estratégico para garantir o uso eficaz dos recursos financeiros, e avaliar as atividades desempenhadas de acordo com as oportunidades e ameaças.

De acordo com Searle (2020) o planejamento estratégico no mundo contemporâneo necessita de modernização para a tomada de decisões e orientação para o desenvolvimento futuro e para isso é fundamental a tecnologia e autonomia, a crescente flexibilidade incorporada ao planejamento estratégico é um meio de aumentar as propostas de investimento e inovação.

Por sua vez, Terence (2002) prediz que o planejamento é uma das tarefas mais importantes exercidas pelo administrador, já que ele identifica os objetivos a serem alcançados avaliando os caminhos e recursos disponíveis para se fazer possível. Portanto, é necessário que se compreenda o conceito de planejamento e sua importância e evolução no âmbito das organizações. Neste caso, os objetivos relacionados a administração são determinados de acordo com o ator Maximiano (2000) como sendo os planejamentos feitos pelas empresas e a forma como colocar em prática para alcançá-los. Para isso, existem algumas forças que impulsionam chegar até eles que são as forças externas que estão relacionadas a concorrência, fornecedores, clientes e problemas e oportunidades em geral. E as forças internas que envolvem a disponibilidade ou escassez de recursos, motivação dos administradores e problemas e oportunidades em geral.

A estratégia implica em uma análise situacional e ambiental, para se obter a atitude da empresa no conjunto competitivo, e para dirigir a maneira mais proveitosa de aplicação de recursos para sua eficácia. Randolph (1997, p. 35) refere-se ao planejamento estratégico como “o sistema de Administração do Planejamento é baseado nas atividades da mente humana. Ele fornece os instrumentos de que o indivíduo precisa para usar conscientemente a sua

mente para melhor planejar, dirigir e controlar a si mesmo, a sua situação presente (inclusive seu emprego) e o seu futuro”.

A estratégia está presente a mais ou menos meio século, onde se fez necessária no gerenciamento das principais guerras mundiais, nas quais os países usavam dela para vencer os conflitos, gerenciar os recursos etc. Cientes disto, as empresas sabem que estratégia significa planejar em longo prazo, fazendo mudanças se for necessário para que se alcance o êxito nas suas atividades, por isso decisões estratégicas dependem de ações e reações de outras entidades, analisando o mercado, as origens e as vantagens competitivas resultante de um excelente planejamento (Greenwald & Kahn, 2006).

Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. Seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você. As diferenças entre você e seus competidores são a base da sua vantagem. Se você participa do mercado e é autossuficiente, pode já ter uma vantagem competitiva, não importa se pequena ou sutil. De outra forma, já perderia gradualmente os clientes mais rapidamente do que ganhando. O objetivo deve ser aumentar o escopo de sua vantagem, o que só pode acontecer se alguém perder com isso (Montgomery, 1998, p. 5).

Dessa maneira Oliveira (1979) estabelece que o desenvolvimento organizacional busca melhorar o funcionamento da organização que requer de informações para planejar e implementar as estratégias e que se orienta pelo diagnóstico, planejamento de ação que envolve métodos de mudanças, a implementação desta ação e desenvolver uma avaliação sobre os esses dados e conseqüentemente desenvolver formas de melhorar as ações da empresa. Assim sendo, Kaplon (2000) identifica uma ferramenta essencial para a solução de problemas e criação de estratégias que é o *balancedscorecard* que propõem alinhar as unidades de negócios e unir a equipe e a organização para atingir os objetivos propostos. Neste caso, muitas organizações tendem a se desenvolver cada vez mais, por meio de recursos intangíveis como é o caso, do conhecimento, capacidades dos funcionários e o relacionamento existente entre estes e a organização como um todo que possibilita mais vantagem competitiva.

Além disso, segundo Moreno-Carmona e Feria-Domínguez (2020) o planejamento estratégico se tornou uma ferramenta essencial para a governança, sustentabilidade e gestão das universidades, pois permite enfrentar desafios, ter uma liderança consolidada, desenvolvimento de pesquisas e inovação, proporciona reflexão interna para gerir os recursos e capacidades das instituições, assim como facilita o processo de detectar de oportunidades e ameaças externas que podem influenciar nas estratégias e no alcance dos objetivos.

Sendo assim, para Kaplon (2000) o *balancedscorecard* possibilita que as organizações mudem e implementem novos produtos e criem atividades que tornam a organização mais eficiente. Para isso deve-se seguir três dimensões, que seriam principalmente a estratégia como

forma de colocar em prática o proposto, ter foco para que as atividades desenvolvidas se alinhem a estratégia. E é necessário de organização que envolve todos os funcionários que devem compartilhar os serviços para que haja alinhamento aos princípios da organização. Salienta-se sobre planejamento estratégico que consiste em “um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidade de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade” (Pereira, 2010, p. 47).

Segundo Porto (1998), o planejamento estratégico é considerado parte integradora em um modelo de decisões, é um conjunto que se refere ao desenvolvimento do futuro da organização em longo prazo. Sendo que a gerência é fundamental para estabelecer racionalidade nas decisões a serem tomadas, além de representar o caminho direcionado para a instituição evoluir, contudo é um conceito multidimensional que está relacionado à abrangência de todas as atividades da instituição induzidas por seu ambiente.

As organizações de acordo com Bulgacov (1999) são sistemas abertos e que estão em constante desenvolvimento sendo que os processos devem estar compatíveis com seu ambiente para atender as necessidades do mercado consumidor e devem ser flexíveis para eventuais mudanças. Dessa forma os gerentes desempenham funções estruturadas que permitem obter resultados que garantam a sobrevivência da organização, mantendo o equilíbrio nas atividades que envolvem tanto o ambiente interno como o ambiente externo. A estrutura organizacional com base nos conceitos dos autores Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 267) refere-se ao “[...] modos pelos quais as tarefas e responsabilidades são alocadas aos indivíduos e também à maneira como os indivíduos são agrupados em escritórios, departamentos e divisões. A estrutura, que se refere em um organograma, designa relações formais de autoridade (quem se reporta a quem) e define o número de níveis na hierarquia”.

Por meio do planejamento é possível ter uma estrutura organizacional que com base em Maximiano (2000) compreende a análise de fatores externos e internos e dependendo desses fatores é possível identificar quais atitudes a organização precisa desenvolver para organizar os processos com autoridade e responsabilidade para cumprir as obrigações. Para que isso ocorra segundo Wright, Kroll e Parnell (2000) é necessário que haja uma visão compartilhada quando é necessário realizar mudanças em que o líder deve procurar se inspirar na visão e nos conhecimentos de seus membros da organização para avaliar as habilidades e desempenhos que serão fundamentais para atingir os objetivos da empresa.

Podemos perceber com base nesses conceitos que o planejamento estratégico é algo muito importante e que promove um melhor gerenciamento no cotidiano das organizações. Proporciona conciliar as habilidades pessoais com o mercado globalizado e consiste na busca de resultados eficazes, procurando planejar para um crescimento equilibrado escolhendo estratégias de

competição que sejam adequadas para obter sucesso nos negócios. Para isso, é necessário que haja por parte da gerência e dos colaboradores criatividade, desempenho, inovação, investimento, motivação para que haja novos planos e que as estratégias sejam colocadas em prática de uma forma eficiente procurando novos caminhos para o futuro e para saber enfrentar os competidores como verdadeiros profissionais.

Planejamento Estratégico e Vantagem Competitiva

Em relação ao tema planejamento estratégico, será abordado como as organizações podem desenvolver estratégias para conseguir garantir vantagem competitiva no mercado consumidor. Dessa forma, os autores Batista e Francisco (2018) determinam que as empresas atuais buscam manter a competitividade por meio de práticas de sustentabilidade organizacional para melhorar os recursos e desenvolver métodos para conseguir vantagem, que abrange aspectos ambientais, econômicos e sociais. Neste caso, esta estratégia é eficaz para melhorar os produtos, serviços e tecnologias utilizados nos processos, pois os investidores em ações procuram empresas que possuem políticas de sustentabilidade, transparência e boa gestão.

Com base em Pereira (2010) o planejamento estratégico necessita da visão globalística para que exista uma percepção do mundo como um todo e para que a organização esteja atenta com as mudanças que ocorrem. Além disso, é essencial a visão participativa, ou seja, ter mais envolvimento dos funcionários com o processo de planejamento. A visão empreendedora também é considerada fundamental para que a empresa crie um planejamento estratégico inovador. E por fim, existe a visão humanística, que envolve uma visão voltada para todo o conjunto de clientes, funcionários e investidores, que é considerada uma visão mais avançada do planejamento

Uma das estratégias que está sendo ultimamente utilizada nas organizações, embasado nos autores Rodrigues e Franco (2019), refere-se à estratégia sustentável corporativa que passou por uma evolução desde sua origem no século XXI, principalmente devido à globalização, porém são estratégias alcançadas em longo prazo e que procuram implementar e formular processos e sistemas de gestão que incluem práticas de sustentáveis para conseguir lidar com o meio ambiente e ao mesmo tempo alcançar vantagem competitiva e alto desempenho organizacional.

Outra forma de utilizar o planejamento estratégico de acordo com Gusmanov et al. (2020) para o desenvolvimento futuro é a utilização da metodologia de previsão com desenvolvimento sustentável que integra a inteligência competitiva. Sendo que o planejamento estratégico tem como objetivo o uso racional da estratégia para o desenvolvimento socioeconômico com maneiras alternativas de alcançar o resultado desejado.

Outro autor que trata sobre vantagem competitiva é Wibbens (2018) que orienta que muitas empresas para obterem lucro em longo prazo buscam não somente recursos operacionais, mas recursos de ordem superior que envolve marcas, patentes e clientes fiéis a empresa que é coisa que dificilmente os concorrentes podem adquirir. De certa forma, esses recursos não geram muita lucratividade,

mas melhoram os resultados operacionais a longo prazo. Para isso é utilizado análise hierárquica bayesiana que permite fornecer novos *insights* sobre as estratégias utilizadas nas organizações. Para ter vantagem competitiva é necessário seguir alguns elementos básicos como apresentado a seguir:

Os elementos básicos da competição estratégica são: “i) capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente; ii) capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo; iii) recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios consequentes só aparecerem a longo prazo; iv) capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente; v) disposição de agir” (Montgomery, 1998, p. 7).

Assim sendo, as organizações empresariais de acordo com Luthra et al. (2017) utilizam as tecnologias, a informação e a comunicação para ganhar vantagem competitiva na cadeia de suprimentos, tendo o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços e produtos destinados ao cliente, e assim contribuir para a sustentabilidade econômica, ambiental e social da organização. Embasado nisso, a tecnologia favorece o gerenciamento de produtos e o ciclo de vida dos serviços de forma a reduzir os impactos ambientais nos negócios, assim melhora a vantagem econômica e o facilita o desempenho nos serviços. Disponibilizando de informações flexíveis e que são úteis para possibilitar a comunicação e colaboração entre as diversas atividades, reduzindo a emissão de resíduos e diminuindo o uso de recursos naturais.

Neste caso, Montgomery (1998) determinam que qualquer que seja a empresa, esta deverá encontrar uma posição para que possa se defender das forças contrárias. Mas para isso, deve-se ter um esforço coletivo, além de identificar quais estratégias devem ser mudadas e analisar um fator de diversificação que possa dar oportunidade para a organização enfrentar os competidores com inovação de produtos, melhorias nos processos e saber utilizar os recursos de marketing. Em todo caso, o planejamento estratégico segundo Pereira (2010) está relacionado a objetivos de longo prazo, com questões que podem afetar a organização, tendo responsabilidade dos níveis hierárquicos, sendo que é considerado um processo político que envolve alguns conflitos e que sofre com resistências. Mas para isso, requer comprometimento de toda a organização para que o processo de planejamento se torne adaptável.

De acordo com Kaplon (2000) a estratégia não deve ser algo isolado, mas deve ser um processo que envolve a organização toda, que envolve os funcionários da linha de frente e os gerentes da administração que juntos constroem de acordo com a missão da empresa, maneiras para enfrentar as condições de mudanças que podem ocorrer durante o tempo e elaborar estratégias que possam ajudar a ganhar vantagem competitiva no mercado. Hitt et al. (2012) reforça que só é notável que uma empresa tenha vantagem competitiva, quando aplica uma estratégia que

seus concorrentes consideram difícil para aplicar e muitas vezes nem ao menos conseguem copiar, resultando quase sempre no fracasso do concorrente ao tentar imitá-la. Contudo, há de se levar em consideração que uma estratégia não é válida para sempre, os concorrentes estão sempre adquirindo habilidades que confrontam as estratégias implantadas.

O processo de planejamento estratégico nas organizações que envolve o sistema de informação, favorecem o aumento da vantagem competitiva, com base nos autores Kitsios e Kamariotou (2019) é possível confirmar que se os gerentes das organizações utilizarem o alinhamento é possível desenvolver estratégias de negócios voltadas as técnicas de sistema de informação, que possam ajudar na identificação de oportunidades que de certa forma colaboram para que a empresa consiga adquirir maior competitividade. Mas para isso, é fundamental que sejam identificados os principais problemas de planejamento e assim unir a equipe para concentrar-se no processo de planejamento para que todos possam ter conhecimento sobre os concorrentes e clientes, para que haja mais conscientização na implementação da estratégia.

Uma nova perspectiva em relação a estratégia e vantagem competitiva está envolvida com a inovação incremental que de acordo com Rubin e Abramson (2018) procura desenvolver o gerenciamento cultural, estrutural e do processo, de forma a propiciar a cultura de inovação, ou seja, uma forma de explorar o conhecimento externo, as capacidades e incentivar o pensamento criativo. Transformando a equipe mais flexível para se adaptarem as mudanças que ocorrem no cenário das inovações que podem facilitar o acesso à vantagem competitiva da organização como um todo, ao incentivar contribuições criativas de todos da organização.

Com base em estudos, Hunitie (2018) determina que existe uma grande influência do pensamento estratégico sobre a vantagem competitiva do que o planejamento estratégico em si influencia na vantagem. Porém há uma diferença entre esses dois conceitos relacionados a liderança estratégica nas organizações, pois o pensamento estratégico desenvolve as estratégias e o planejamento estratégico coloca em operação as estratégias criadas para que assim possa gerar vantagem para a empresa.

Mais uma pesquisa que demonstra que as organizações podem alcançar a vantagem competitiva por meio do planejamento estratégico está embasado pelos autores Karamat, Shurong e Ahmad (2018) que avaliam o conhecimento como sendo o principal recurso para adquirir a competitividade. Pois quanto une-se produtos, processos, pessoas e informações acaba agregando conhecimento que ajuda na tomada de decisões e oferece um ambiente competitivo sustentável. Assim as empresas estão adotando o gerenciamento do conhecimento que se torna um facilitador de desempenho e produtividade na organização e eficiência no uso de recursos.

De acordo com Wang et al. (2017) analisam a estrutura de automobilismo na China que utilizou o processo analítico de rede e análise força, fraqueza, oportunidade e ameaça (ANP-SWOT) como forma de desenvolver a produção de veículos enérgico para gerar crescimento econômico e vantagem competitiva. Neste

caso, a análise SWOT colabora para identificar fatores internos e externos que envolvem vantagens e desvantagens, assim como a identificação de ameaças e oportunidades para a organização. No entanto, é voltado para *Analytic Network Process* (ANP) que procura resolver problemas de múltiplos critérios e a influência de cada fator na tomada de decisão, que acompanhado de o Processo de hierarquia analítica (AHP) que colabora de forma hierárquica na tomada de decisões colaborando para solucionar problemas e elaborar estratégias para conseguir vantagem.

Esetova et al. (2016) procuram identificar a vantagem competitiva externa que envolve os fornecedores, clientes e os concorrentes e existe a competitividade interna de uma organização, que é dividida em tático que reflete nas características da empresa e seus processos de negócios. Já a competitividade interna estratégica procura a vantagem competitiva sustentável a longo prazo para melhorar os processos e a utilização dos recursos.

Para isso, Kaplon (2000) propõem alguns temas estratégicos complementares que envolvem melhorar a eficiência operacional da organização, fazer o possível para conseguir prêmios em segmentos específicos e desenvolver um novo negócio para fornecer soluções. Como é fundamental melhorar a margem operacional, reduzir custos, aumentar as vendas as estratégias de venda.

No entanto, é possível analisar que o planejamento estratégico é fundamental para que as organizações consigam garantir vantagem competitiva no mercado. Pois, de certa forma, o planejamento estratégico exige que a organização elabore novas estratégias e aperfeiçoe-se as mudanças, para ter uma visão mais ampla da situação interna e externa, assim poderá analisar os casos e com a equipe tomar decisões que favoreçam o desenvolvimento da organização e que esta consiga se manter com vantagem.

Elementos metodológicos da pesquisa

O estudo se caracteriza como uma pesquisa básica, pois, obteve conhecimento em relação ao tema, sem interferir na realidade. De acordo com Marconi e Lakatos (2007) a pesquisa básica procura ampliar os conhecimentos teóricos, que visam princípios e leis tendo como meta o conhecimento, sem a preocupação com a prática. Concomitantemente, representa uma pesquisa indutiva com foco em apresentar evidências e resultados em relação à realidade investigada, sem a intenção de obter conclusões definitivas sobre o fenômeno. Para Marconi e Lakatos (2007) a pesquisa indutiva tem como objetivo obter conclusões amplas. Isso ocorre em três etapas, a observação dos fenômenos, a descoberta da relação entre eles e a generalização da relação (Richardson, 2017).

No entanto, o nível de estudo desta pesquisa foi descritivo, pois, utilizou-se de dados decorrentes de técnicas como a observação e a entrevista focando na análise dos recursos utilizados pela gestão para obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Para Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de

determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento das relações entre variáveis”. Sendo que a pesquisa descritiva com base em Marconi e Lakatos (2007) e Richardson (2017) envolve a descrição de um fenômeno, registro, análise e interpretação dos fatos.

O estudo caracteriza-se ainda como uma pesquisa de campo, pois, foram feitas entrevistas e observações em três Farmácias que fazem parte de uma Rede Farmacêutica. Um estudo de campo, como discutido por Marconi e Lakatos (2007) tem como finalidade conseguir informações por meio da observação dos fatos e fenômenos. Porém, exige controle adequado e requer de objetivos específicos para saber o que deve ser coletado de informações. Para isso é necessário selecionar um problema, apresentar os objetivos, estabelecer os atores sociais participantes da área de pesquisa e definir critérios de avaliações (Richardson, 2017).

Sendo assim, buscando estabelecer um paralelo entre teoria e a realidade dos negócios, foi selecionada para estudo uma Rede de Farmácias, especificamente três lojas. A escolha se deu em virtude do crescimento apresentado pelo empreendimento nos últimos anos, mesmo com a economia apresentando momentos de crise e turbulências. Para tanto, os dados foram coletados por meio de observação e entrevista semiestruturada. Para Marconi e Lakatos (2007) a coleta de dados é uma etapa de aplicação dos instrumentos e técnicas para efetuar a coletas dos dados. Após a coleta dos dados, estes são elaborados e classificados, sendo manipulados a partir dos propósitos atribuídos ao estudo. Os procedimentos de análise de resultados foram guiados pelas seis entrevistas e os quatro diários de campo decorrentes das observações.

Para a pesquisa foram realizadas observações e entrevistas em cada uma das unidades da organização. As entrevistas foram realizadas com todos os funcionários, com o casal de proprietários da rede e com os gerentes responsáveis pelas lojas. Optou-se pelo envolvimento de diferentes atores sociais para identificar o ponto de vista de cada um dos níveis hierárquicos da empresa em relação às questões relacionadas ao planejamento estratégico.

A observação de acordo com Marconi e Lakatos (2007) é considerada uma técnica de coleta de dados que procura analisar o ambiente de pesquisa para obter informações úteis da realidade. Sendo uma pesquisa de campo, foi necessário registrar os principais pontos observados para possibilitar a análise técnica do que foi observado em relação aos dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas.

Para registrar as observações realizadas foram feitas anotações e gravações de áudios. As observações seguiram um roteiro com dimensões teóricas preestabelecidas considerando dois eixos centrais: i) *verificar o processo de gestão da empresa*; ii) *investigar as vantagens competitivas da organização*. Como temáticas abordou-se: a) utilização de tecnologia para desenvolver as atividades; b) atualização em termos de inovações; c), recursos físicos utilizados para a gestão; d) busca novos recursos de inovação; e) nível de qualificação profissional para atendimento do público; f) aplicação de equipamentos no processo de gestão; g) uso de tecnologia para atrair novos clientes; h) atitudes dos gerentes em relação ao

desenvolvimento de métodos para aumentar a vantagem da empresa; i) propósitos de desenvolvimento dos funcionários; e j) nível de satisfação dos colaboradores.

Para a coleta de dados por meio das observações foram definidos os seguintes eixos temáticos: i) mecanismos aplicados no processo de gestão estratégica; ii) práticas envolvidas na adoção de estratégias organizacionais; iii) estratégias desenvolvidas no setor de marketing; e iv) diferenciais competitivos apresentados em relação ao atendimento aos consumidores.

Já na entrevista, de acordo com Marconi e Lakatos (2007) o pesquisador tem como meta obter o máximo de informações do entrevistado sobre o assunto de forma consistente (Richardson, 2017).

Portando, para as entrevistas foi realizado um roteiro com perguntas específicas caracterizado como entrevista semiestruturada. O roteiro permitiu adaptações no decorrer das entrevistas, mediante as respostas dos atores sociais. Dessa forma, foram elaborados roteiros com perguntas específicas para os colaboradores, para o gerente e para o proprietário, visando envolver cada nível hierárquico da organização. A ação permitiu ainda, considerando os critérios de triangulação de dados, como discutido por Richardson (2017), analisar como cada percepção se complementa em relação ao contexto geral. Os relatos das entrevistas foram ainda mediados com as observações, buscando delimitar convergências e divergências científicas na realidade social estudada.

A partir dos dados coletados, foi possível fazer um comparativo entre as concepções teóricas e as evidências empíricas, discutindo os diferenciais utilizados pela gestão para obtenção de vantagem competitiva pela Rede Farmacêutica de Irati, frente à concorrência.

Uma das limitações encontradas foi reunir os funcionários para a entrevista, devido ao revezamento de horários que dificultava a realização das entrevistas. Outra questão foi à elaboração do relatório de entrevista e observação que deveria ser coerente e elaborado de acordo com o tema e os objetivos propostos, que acabou dificultando a interpretação imediata de alguns funcionários que não possuem conhecimento aprofundado sobre administração.

Apresentação e discussão dos resultados

Com base nos dados foi possível perceber que os gestores responsáveis pelas decisões estratégicas buscam fazer uso de recursos tecnológicos como celulares, *WhatsApp* e redes sociais. Trabalham com vendas no *E-commerce* como extensão dos seus serviços, utilizando as TIC's citadas por Hsu, Tsaih e Yen (2018) como ferramentas estratégicas de gestão. Do mesmo modo, as organizações estão situadas em um contexto de elevada competição, exigindo dinamicidade quanto aos ambientes internos e externos, corroborando com as reflexões de Carreras, Arroyo e Blanco (2018) quando dizem que o ambiente de incerteza é dinâmico e complexo.

Como apresentado acima, percebeu-se que os gestores utilizam como recurso de gestão o sistema *E-commerce*, visto que parcela significativa do mercado consumidor fica

longas horas do dia conectada às redes sociais e *WhatsApp*. Estratégia que proporciona uma ampla divulgação dos produtos e serviços ofertados pela rede farmacêutica, reforçando elos de relacionamento com o mercado-alvo, o que pode ser observado no relato abaixo:

“Em consideração a vantagem competitiva, vemos que os concorrentes também procuram vencer, por isso procuramos sempre dar nosso melhor e se destacar pela qualidade no atendimento, bom preço e nas estratégias de marketing através do E-commerce” (Entrevistado 1).

Lima e Müller (2017) perceberam, a partir da análise de um caso, que o uso da plataforma de *E-commerce* na organização possibilitou desenvolver competências específicas em gestão logística, favorecendo a consolidação do mercado em atuação, bem como, a expansão planejada para outros mercados consumidores.

Conforme ressaltaram Santos et al. (2018), embasadas por novas tecnologias as organizações sentem a necessidade de adaptarem-se para manterem-se ativas e competitivas no mercado (Carvalho, 1995). Do mesmo modo, Luthra et al. (2017) salientaram que o uso das tecnologias aumenta a vantagem competitiva.

Outro aspecto analisado na rede de farmácias são as reuniões mensais dos colaboradores com a equipe de gestão. A estratégia está atrelada à busca e definição de elementos que possam ser foco das ações nas redes sociais, *Facebook* e *WhatsApp*, rádios locais, panfletagem e encartes das lojas. A aproximação entre os gestores e os colaboradores se torna essencial estrategicamente na medida em que os funcionários atuam diretamente no atendimento ao público-alvo, fator que permite promover um diagnóstico organizacional relevante. São capazes de levantar informações no ambiente externo a partir de observações junto aos clientes, concorrentes e fornecedores.

Castro, Santos e Santos (2007), analisando o modelo de gestão estratégica para redes de varejo farmacêutico, perceberam que o apoio e engajamento de gestores de níveis estratégicos representam diferenciais competitivos no processo de planejamento das organizações.

Portanto, observa-se que a organização utiliza essa interação por meio das redes sociais como ferramenta de busca de informações e leitura do ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades que porventura estejam intimamente relacionadas ao contexto organizacional. Como apresentado nos relatos a seguir:

“Divulgação, Facebook, a gente procura divulgar [...] a gente sempre procura tá ligando, falando, liga pra comunicar que o remédio faltou, quando o cliente chega pra pegar um medicamento, sempre se dá na comunicação” (Entrevistado 5).

“O cliente tem a total liberdade para expor suas reclamações ou ideias para a melhoria dos serviços ofertados, e que algum tempo atrás a empresa trabalhava com a caixa de sugestões, o que hoje é feito por meio do diálogo direto entre clientes e colaboradores da rede” (Entrevistado 13).

Ao considerar que a rede farmacêutica se encontra em uma cidade interiorana, este contato com o público-alvo se torna relevante também para a divulgação da rede, visto que as pessoas fazem pelo senso comum o que os estudos científicos denominam “marketing boca a boca”. Conforme

destacado por Carl (2006) é a comunicação *face-a-face* sobre uma marca, produto ou serviço entre as pessoas que são notáveis mesmo que não tenham relações diretas com determinada entidade. Concomitantemente, a ação permite a análise dos pontos fortes e dos pontos fracos, dimensão interna do planejamento estratégico. Deve-se isso em decorrência da possibilidade de avaliação interna mediante as demandas e as imposições determinadas pelo mercado. Assim, mesmo dentro de uma dinâmica informal de gestão, a organização vem promovendo uma integração constante entre contexto particular e contexto de atuação.

Os resultados se alinham às evidências discutidas no estudo de Marques, Montenegro e Batista (2020), que as estratégias de marketing possibilitam às organizações farmacêuticas uma ampliação da participação no mercado, bem como, a divulgação dos estabelecimentos e da marca. Fatores determinantes para um aumento nos resultados obtidos em decorrência da integração e aproximação entre os atores sociais envolvidos.

Esta interligação entre os ambientes interno e externo, promovida pelos clientes, colaboradores, fornecedores e gestores, permite uma absorção de informações que, posteriormente, são trabalhadas pela gestão na busca pela formulação do planejamento estratégico. De forma complementar, Rezende (2008) ressaltou que o sucesso do planejamento estratégico da organização ocorre quando a missão e a visão da organização, bem como suas estratégias, mobilizam ambiente interno e externo.

Assim, as organizações capazes de articular estrategicamente seus propósitos de curto, médio e longo prazo, com recursos, habilidades e competências promovem um alinhamento entre ambiente interno e ambiente externo. Tem-se, desse modo, uma potencialização do processo de antecipação às oscilações ambientais, com ações estratégicas que surpreendem concorrentes, fornecedores e, até mesmo, consumidores. Na rede de farmácias analisada, pode-se perceber essa postura estratégica a partir das entrevistas realizadas com a sócia e a proprietária da organização:

“Com o planejamento estratégico elaborado, a empresa sempre busca mais, não permanecendo estática no mercado. Onde melhora o que precisa ser melhorado e busca também melhorar o que já vai bem, para que nenhum ataque da concorrência possa abalar a estrutura da organização” (Entrevistado 22).

“A empresa se preocupa com a concorrência e com as ameaças do ambiente externo, e em relação aos concorrentes, por isso buscamos melhorar e se superar com relação aos concorrentes, principalmente no preço e no atendimento, porque preço e bom atendimento são nossos principais diferenciais” (Entrevistado 1).

“A empresa busca parcerias com laboratórios, abrindo mais convênios com lojas e através de cartões senff fidelidade, com manicures, salões de beleza que ganham descontos especiais nas compras, com um Centro de Ensino que oferece curso de manicure, por exemplo, em parceria com a rede de farmácias. Daí nós fornecemos os materiais com valor mais acessível para os participantes bem como sede espaço para os cursos” (Entrevistado 14).

Esses aspectos reforçam as reflexões de Rezende (2008), quando discutiu que os fatores do planejamento estratégico devem ser um processo dinâmico e

sistemático, em que todos participam contribuindo com um objetivo maior.

Corroborando, observa-se que a rede busca fazer uso eficiente das competências essenciais, como discutido por Wright, Kroll e Parnell (2000), em relação aos recursos humanos, focando na missão organizacional para alicerçar e alinhar o planejamento estratégico. Bem como, nas decisões tomadas para o curto, médio e longo prazos. Consequentemente, o planejamento estratégico implica em uma análise situacional e ambiental, para se obter a atitude da empresa no conjunto competitivo (Wright, Kroll & Parnell 2000).

Concomitantemente, foi possível constatar que na empresa gestores e colaboradores percebem a importância atrelada aos diferenciais competitivos, revelando preocupação com a definição e a institucionalização dos elementos caracterizadores de um planejamento estratégico. A sinergia entre gestores e colaboradores foi destacada também no estudo de Lima e Müller (2017), em que discutiram os impactos da inovação na gestão de farmácias. Os resultados apontaram que as organizações se destacam em termos de inovação em virtude das habilidades e competências de colaboradores no uso de inovações tecnológicas no desenvolvimento de tarefas cotidiana. Tem-se ainda o fato de que a inovação aplicada à gestão de pessoas representa um importante diferencial competitivo do negócio.

Visando se destacar no mercado e obter vantagens competitivas, a rede de farmácias investigada busca ser inovadora e ter atitudes diferenciadas dos seus concorrentes. Uma dessas ações se revela na estratégia definida como “fim de semana da economia” que proporciona aos clientes, promoções diferenciadas no setor de perfumaria. A estratégia se processa mediante uma análise do ambiente externo para identificação de demandas, necessidades e interesses do mercado, bem como, as oposições decorrentes dos concorrentes. Atrelado a isto, gestores promovem uma leitura interna, verificando as possibilidades suporte para ofertas e promoções.

Evidencia-se dessa forma uma postura estratégica se assemelha às reflexões de Montgomery (1998) sobre diferenciais competitivos, ao discutir que a distinção ocorre quando uma organização se posiciona no mercado para se defender das forças contrárias do ambiente.

De forma concomitante, considerando as evidências percebidas a partir das observações não participantes realizadas na realidade investigada, algumas atitudes estratégicas voltadas para isso também foram perceptíveis entre os concorrentes que atuam diretamente no mercado da organização. Ações também adotadas como respostas estratégicas às promoções promovidas pela empresa. Aspectos que podem em um dos trechos do diário de campo abaixo:

“Incomodados com as estratégias para aumentar a competitividade da rede, uma empresa concorrente lançou uma campanha de promoções nas quartas e quintas, ou seja, 02 dias antes do fim de semana da economia da farmácia em questão, para roubar clientes, uma vez que se os clientes comprassem dois dias antes na outra rede, não teriam porque procurar a farmácia no final de semana” (Parágrafo 7; Diário de Campo 1).

Destaca-se assim que as estratégias promocionais

desenvolvidas pela organização não se caracterizam como vantagens competitivas sustentáveis, uma vez que, as ações podem ser ‘copiadas’ pela concorrência e replicadas em seus contextos organizacionais, visando atingir os mesmos resultados. Portanto, embora as estratégias resultem em ganhos adicionais, apresentam como referência o curto prazo. Fato que exige da organização decisões constantes para manter-se competitiva no mercado.

Focada em qualidade no atendimento, a rede farmacêutica busca fazer reuniões com gerentes e funcionários, em que são repassados os pontos positivos e negativos do ponto de vista dos colaboradores, que informados a gerência, chegam até os administradores. Isso permite à gestão, promover mudanças no planejamento estratégico e tomar ações corretivas para resolver os pontos negativos e limitadores.

Sendo o atendimento um dos quesitos principais, somado a preço, a rede farmacêutica busca estar sempre atenta a possíveis reclamações para tomada de decisões corretivas no que visa o bom atendimento. Além disso, buscam sempre ofertar aos funcionários treinamentos e aperfeiçoamentos, bem como preparam os gerentes para ter maleabilidade para gerir os recursos humanos. Atributos que podem ser percebidos nos trechos a seguir:

“Às vezes se o cliente demora aparecer a gente já se preocupa, daí a gente liga para saber se está tudo bem, pois a gente acaba se aproximando do cliente, criando um vínculo” (Entrevistado 1).

“Ela não é aquela gerente de nariz empinado, ela está sempre ali com a gente [...] Ah a Sil talvez seja um dos diferenciais da farmácia, porque como ela já está a bastante tempo dentro desse ramo, muita gente as vezes pra ser atendido por ela” (Entrevistado 20).

“Sempre procura fazer o melhor para o funcionário e para a equipe [...] ajudam e chamam pra conversar se a sabem que a gente não está bem [...] eles são flexíveis na questão de horários, que nem eu que preciso sair mais cedo para ir pra faculdade, quando comecei a estudar não tive nenhuma dificuldade quanto à isso” (Entrevistado 20).

Esse entrosamento entre a gerência e colaboradores, permite o desenvolvimento de um trabalho em conjunto, com uma equipe satisfeita com o ambiente de trabalho. A sinergia torna-se diferencial competitivo na medida em que permite a construção de um planejamento estratégico sólido e eficaz. Processo que se manifesta nas estratégias de marketing que dependem do desempenho dos colaboradores para permearem o sucesso organizacional.

Esta lucidez para a tomada de decisão não pode observar o planejamento estratégico como um aspecto isolado, e sim com ótica holística da organização que englobe desde funcionários até a gerência para construção e sustentação da missão da empresa e estratégias, visando alavancar a competitividade no mercado (Kaplon, 2000).

Funcionários relatam que eles sempre incentivam a fazer curso, sempre que surgem oportunidades eles estão divulgando entre os funcionários. Em uma outra filial da rede de farmácias os funcionários destacaram que no momento estão parados, mas relataram que a empresa sempre incentiva buscarem especializações.

Uma vez que a vantagem competitiva pode ser externa ou interna, Esetova et al. (2016) ressaltam a necessidade de interligar os fornecedores, clientes e os

concorrentes, considerando o contexto externo. Bem como, os níveis táticos e organizacionais que refletem nas características da empresa e seus processos de negócios. Por isso a farmácia busca incentivar os funcionários de nível tático para agregarem valores à empresa por meio de cursos e oportunidades de crescimento profissional.

No que se refere ao que apresenta Lemes Junior (2010), a empresa não deve somente se preocupar em inserir um planejamento estratégico quando a mesma estiver passando por dificuldades com o mercado e competidores, e sim, trabalhar ações que antecipem os concorrentes.

Na rede de farmácias, funcionários na ocasião em que foram questionados, em entrevista, se havia alguma sugestão para o desenvolvimento de técnicas competitivas eficientes ou melhorias para a empresa. Relatos indicam para uma possível necessidade de revisão das ações estratégicas, apontando para a ênfase em aumento de reuniões para trocas de ideias, além da sistematização de mecanismos de metas. Fatores evidenciados nos trechos abaixo:

“A gente começou a trabalhar com o sistema de metas e o processo de check-list, que vai fazer com que a gente consiga vencer todos os processos dentro da empresa” (Entrevistado 7).

“Quando a perfumista não está, geralmente à tarde após o horário que encerra o expediente dela, a gente fica meio perdida para auxiliar o cliente na perfumaria, aí eu ofereço os produtos que eu conheço, mas poderíamos ter um treinamento para conhecer melhor as demais funções” (Entrevistado 13).

“Fazer mais ação, a farmácia ser mais vista no meio social, em uma outra farmácia que eu trabalhava tinha um projeto no pré-natal que a gente ia visitar as mães, então lá tinha palestra para as gestantes e você já ali conquistava clientes, que daí elas vinham comprar fralda e tudo mais, poderia ter isso” (Entrevistado 6).

Percebe-se nos resultados evidenciados acima que o processo de planejamento estratégico não é uma ação rotineira na organização. Sendo necessário um realinhamento organizacional para sua adoção como um mecanismo constante de atividades que exige acompanhamento dos gestores, para avaliação dos resultados obtidos mediante a implementação das estratégias de curto, médio e longo prazos.

Tem-se ainda a necessidade de readequações dos rumos estratégicos mediante as dificuldades encontradas ou a não concretização das metas traçadas. Ou seja, o planejamento estratégico deve ser tratado como um processo contínuo na organização. Evidências que corroboram com os apontamentos de Rubin e Abramson (2018), ao enfatizarem que se torna necessário desenvolver o gerenciamento cultural, estrutural e do processo de um planejamento estratégico, de forma a propiciar a cultura de inovação nas organizações.

Assim, nota-se que apesar de o esforço por parte da gestão da organização, o processo de planejamento estratégico precisa de ajustes para sua aplicabilidade ser eficiente e avançar quanto à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Assim, a eficácia do alinhamento entre objetivos, metas e estratégias está condicionada ao

acompanhamento constante do ambiente competitivo, pois, Karamat, Shurong e Ahmad (2018), ressaltam que o conhecimento é o principal recurso para adquirir a competitividade.

Quanto ao diagnóstico de mercado, bem como, a preparação da empresa para desafios futuros, foi afirmado que os recursos ou técnicas utilizadas pela empresa para conquistar vantagens competitivas que possam ser sustentáveis e atribuir um diferencial distintivo em relação aos demais concorrentes no mercado, caminham entre os recursos físicos, humanos e organizacionais. Envolvendo fatores tangíveis e intangíveis. Bem como, componentes sociais, econômicos, políticos e ambientais. De forma significativa tem-se ainda a ação conjunta por meio de parcerias e relacionamentos Interorganizacionais. Fatores que ficam evidentes nos relatos a seguir:

“A gente sempre procura melhorar, superar os concorrentes, tanto na questão de preço quanto na questão de atendimento, treinamento e tudo mais [...] busca parceria com os laboratórios, para a gente ter maior poder de aquisição para melhorar no desconto, parcerias” (Entrevistado 5).

“Preço e bom atendimento são nossos principais diferenciais” (Entrevistado 1).

“Temos que acompanhar a concorrência para fazer melhor o que foi feito por ela, como as campanhas publicitárias, promoções, fornecedores e produtos, encartando essas informações e usando para o melhor desenvolvimento do negócio [...] o encarte da rede farmacêutica, na região de Irati, é a maior que se tem” (Entrevistado 22).

“Faz uma pesquisa detalhada sobre cada fornecedor, buscando sempre o mais parceiro da empresa, que oferecem melhores condições de negociação, qualidade, bom preço e investimentos para ações nas farmácias” (Entrevistado 22).

Além da empresa fazer parte de uma rede, o que aumenta o poder de compra; a gestão da farmácia tem contato direto com distribuidores e indústrias de marcas como: Unilever, Johnson & Johnson e Procter. Parcerias essas que garantem um bom relacionamento entre as partes envolvidas, que como ressaltou Kaplon (2000) melhoram a eficiência operacional e melhoraram a margem operacional, conseguindo a redução dos custos, aumento das vendas e maior flexibilidade para o planejamento estratégico das vendas.

A partir da análise dos resultados obtidos pode-se perceber que o planejamento estratégico na organização está adequadamente direcionado quanto às práticas de gestão do Setor Farmacêutico na obtenção de vantagem competitiva sustentável. Apesar da complexidade do cenário atual advinda da Revolução 4.0 a rede consegue atrelar seus pontos fortes às exigências do mercado. Direciona a formulação de seu planejamento estratégico para o curto, médio e longo prazo, articulando os pontos fracos e pontos fortes para acompanhar o mercado e atingir vantagem competitiva sustentável.

Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo analisar o desenvolvimento e influência do planejamento estratégico em uma rede de farmácias situada na cidade de Irati no Paraná, como instrumento direcionador das práticas de

gestão do setor farmacêutico com ênfase na obtenção e análise de vantagem competitiva sustentável, além de verificar os recursos utilizados pelas farmácias, visando suprir as necessidades de seus clientes e se destacar no mercado.

A partir da análise dos dados foi possível observar a importância de administrar eficientemente os recursos disponíveis para obtenção de eficácia nos resultados dentro da realidade investigada no que se refere a planejamento estratégico. Assim, é possível concluir que o processo de planejamento estratégico da organização embora se apresente como formal é permeado por um conjunto de atividades informações e descontínuas. Ainda que as ações estratégicas realizadas no cotidiano da organização representem a busca de concretização dos objetivos propostos, percebe-se que se caracterizam por atitudes e comportamentos estratégicos difusos.

Os principais recursos foram o sistema de marketing da empresa que se potencializou através das técnicas de *E-commerce*, o bom preço adquirido através de parcerias com laboratórios e representantes comerciais, a fidelização de clientes através dos cartões de convênio (*senff* e cartão fidelidade) e a excelência no atendimento.

Como o sistema de *E-commerce*, a farmácia utiliza a rede social Facebook para divulgação de promoções e do “fim de semana da economia” que é um dos principais diferenciais da rede e de outras promoções diversas. Também fazem uso do *WhatsApp*, que favorece a divulgação dos produtos principalmente da perfumaria para divulgar as novidades. Através desses sistemas também são efetuadas vendas diretas que contam com auxílio dos motoboys para entrega dos produtos e recebimento dos valores destes.

Visando a fidelização dos clientes que são o foco principal da empresa e garantem sua vantagem competitiva, a rede farmacêutica oferece os cartões: *Senff* e cartão fidelidade. Estes proporcionam aos clientes vantagens diferenciadas, como maiores descontos, prazos maiores para pagamentos e parcelamento de compras. Para somar com os demais recursos apresentados, a empresa também tem como objetivo a excelência no atendimento ao cliente. Este recurso embora pareça o mais simples é um dos mais eficazes, pois o cliente sente-se acolhido e respeitado, o que o motiva a fidelizar e retornar, bem como divulgar a empresa através do “boca-a-boca”.

A realidade investigada conta também com parcerias que são feitas com os laboratórios e representantes comerciais que fornecem os produtos. Isso possibilita a compra de mais produtos por um preço reduzido proporcionando a facilidade para revendê-los por um valor mais acessível ao cliente. Ainda que sejam comuns os relacionamentos interorganizacionais estabelecidos entre os gestores da organização e seus fornecedores ou outros atores sociais do mercado, não se caracterizam como vantagem competitiva sustentável. Geram para a organização resultados diferenciados, mas não são imitáveis, possibilitando assim que concorrentes adotem a mesma estratégia.

Os aspectos expostos acima, delineiam os fatores utilizados pela rede farmacêutica no que tange estruturação do planejamento estratégico. O preço e o bom

atendimento incutem em seus pontos fortes, enquanto permanecem atento às tendências de mercado e aos concorrentes, de modo a antecipá-los em suas estratégias de marketing. Deste modo, os gestores da rede farmacêutica estruturam seu planejamento estratégico e direcionam suas ações enfatizadas em cliente, preço, concorrência para obter vantagem competitiva sustentável. Ressalta-se que para manterem sua posição de destaque no mercado, os sócios-proprietários e os gestores executam avaliações constantes por meio das reuniões com os colaboradores readequando o planejamento estratégico para acompanhar o mercado.

Finalmente, sugere-se novas pesquisas nesta área para investigar o perfil de planejamento estratégico em farmácias visando à comodidade dos clientes; investigar como o cliente influencia no planejamento estratégico das farmácias; identificar qual a reação da concorrência diante de uma boa gestão dos recursos de planejamento estratégico; e verificar o atendimento ao cliente como recurso de planejamento estratégico em farmácias.

Referências

- Angraini, N., Binariswanto.; Legowo, N. (2019). Cloud Computing Adoption Strategic Planning Using ROCCA and TOGAF 9.2: A Study in Government Agency. *Procedia Computer Science*, 161, 1316-1324. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.247>
- Ansoff, H. I. (1990). *Estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Ashraf, S., Moore, C., Gupta, V., Chowdhury, A., Azad, A. K., Singh, N., Hagan, D., Labrique, A. B. (2015). Overview of a multi-stakeholder dialogue around Shared Services for Health: the Digital Health Opportunity in Bangladesh. *Health Research Policy and Systems*, 13(74), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s12961-015-0063-2>
- Bagheri, J. (2016). Overlaps between Human Resources Strategic Planning and Strategic Management Tools in Public Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 430-438. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.054>
- Batista, Á. A. da S., Francisco, A. C. de. (2018). Organizational Sustainability Practices: Study of Companies Listed by the Corporate Sustainability Index. *Sustainability*, 1-13. <https://doi.org/10.3390/su10010226>
- Bigard, C., Thiriet, P., Pioch, S., Thompson, J. D. (2020). Strategic landscape-scale planning to improve mitigation hierarchy implementation: An empirical case study in Mediterranean France. *Land Use Policy*, 90. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104286>
- Bulgacov, S. (1999). *Manual de Gestão Empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Carl, W. J. (2006). What's All The Buzz about?: Everyday Communication and the Relational Basis of Word-of-Mouth and Buzz Marketing Practices. *Management Communication*

Quarterly, 19 (4), 601-634.
<https://doi.org/10.1177/0893318905284763>

Camargos, M. A., Dias, A. T. (2003). Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 10 (1), 27-39.

Carreras, A. B. L., Arroyo, J. C., Blanco, J. E. E. (2018). Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME's. *Contaduría y administración*, 63,1-20.
<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>

Carvalho, M. do S. (1995). M.V. de. Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. *Revista de Administração Pública*, 29 (1), 70-77.
<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8290>

Castro, J. B. B., Santos, N. M. B., Santos, R. F. (2007). *Gestão estratégica para redes de varejo farmacêutico: um modelo fundamentado no BalancedScoreCard*. XXXI Encontro da Anpad. Rio de Janeiro.

Certo, S. C. (2005). *Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégica*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Chambers, I., Roberts, J., Urbaniak, S., Gibson, D., Durant, G., Cerini, B., Maulloo, A., Kamudu, A. B., Barrett, R., Charles, N., Robson, H., Sangha, K., Russell-Smith, J., Flintoff, K., Buchholz, J., Stafford, S. M., Gordon, I. J. (2019). Education for Sustainable Development: A Study in Adolescent Perception Changes Towards Sustainability Following a Strategic Planning-Based Intervention—The Young Persons' Plan for the Planet Program. *Sustainability*, 11. <https://doi.org/10.3390/su11205817>

Clark, P. F., Bamber, G. J., Whitehead, P. V., Gray, L. S., Cockfield, S., Gilbert, K. (2020). Does Modernizing Union Administrative Practices Promote or Hinder Union Revitalization? A Comparative Study of US, UK and Australian Unions. *British Journal of Industrial Relations*, 1-28. <https://doi.org/10.1111/bjir.12526>

Dolabela, F. (2008). *O segredo de Luísa*. Rio de Janeiro: Sextante.

Esetova, A. M., Pavluchenko, E. I., Ismailova, S. T., Levitsky, T. Y., Maksimovich, I. (2016). Problems, Conditions and Factors of Formation of Competitive Potential of the Construction Industry Enterprise. *Indian Journal of Science and Technology*, 9, 1-10.
[10.17485/ijst/2016/v9i46/107491](https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i46/107491)

Fernandes, B. H. R., Berton, L. H. (2012). *Administração Estratégica*. São Paulo: Saraiva.

Fonseca J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Universidade estadual do Ceará.

Fooladvand, M., Yarmohammadian, M. H., Shahtalebi, S.

(2015). The Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modelling in Enhance of Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 950-954.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.115>

George, B. (2017) Does strategic planning 'work' in public organizations? Insights from Flemish municipalities. *Public Money & Management*, 37, 527-530.
<https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1372116>

George, B. (2020). Successful Strategic Plan Implementation in Public Organizations: Connecting People, Process, and Plan (3Ps). *Public Administration Review*, 1-6.
<https://doi.org/10.1111/puar.13187>

Gil, A. C. (2002). *Como classificar as pesquisas*. São Paulo: Atlas.

Gomes, M. C., Miranda, M. C., Carraro, I. R., Furlan, J. (2016). Planejamento estratégico na logística: Etapas e Estratégias para a Implementação. *Sustainable Business International Journal*.
<https://doi.org/10.22409/sbijournal2016.i67.a10252>

Greenwald, B., Kahn, J. (2006). *A Estratégia Competitiva Desmistificada*. São Paulo: Campus.

Gusmanov, R., Askarov, A., Lukyanova, M., Kovshov, V. and Stovba, E. (2020). Strategic Planning of Rural Development Base don Foresight Methodologies. *Scientifica*. 10. <https://doi.org/10.1155/2020/5195104>

Himmelman, J., Mccallum, F., Gutierrez, E., Simniceanu, C., Meertens, E., Bissonnette, J. P., Hart, M., Brundage, M., Warde, P. (2019). 211 Developing a Strategic Plan for a Provincial Radiation Treatment Program to Advance the Quality of Care for Patients. *Radiotherapy & Oncology*, 139, S88-S89. [https://doi.org/10.1016/S0167-8140\(19\)33273-6](https://doi.org/10.1016/S0167-8140(19)33273-6)

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2012). *Administração Estratégica: Competitividade e Globalização*. São Paulo: Cengage Learning.

Hsu, C-C., Tsaih, R-H., Yen, D. C. (2018). The evolving role of it departments in digital transformation. *Sustainability*, 10 (3706), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su10103706>

Huang, Y., Yi, Q., Kang, J-X., Wu, G-S., Feng, J., Xie, K., Li, W-Y. (2018). A nonlinear programming approach to strategic planning of coal chemical industry with carbon constraints in China. *Energy Procedia*, 152, 1236-1241.
<https://doi.org/10.1016/j.egypro.2018.09.175>

Hunitie, M. (2018). Impacto da liderança estratégica na vantagem competitiva estratégica por meio do pensamento estratégico e do planejamento estratégico: uma pesquisa bi-meditacional. *Negócios: Teoria e Prática*, 322-330.
<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=772692>

Ioppolo, G., Cucurachi, S., Salomone, R., Saija, G., Shi, L. (2016). Sustainable Local Development and Environmental Governance: A Strategic Planning Experience. *Sustainability*, 8. <https://doi.org/10.3390/su8020180>

- Jaekel, A. (2019). Strategic environmental planning for deep seabed mining in the area. *Marine Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2019.01.012>
- Kalkan, A., Bozkurt, Ö. Ç. (2013). The Choice and Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Turkish SMEs According to Attitudes of Executives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 1016-1025. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.575>
- Kaplon, R. S. (2000). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Karamat, J., Shurong, T., Ahmad, N., Waheed, A., Mahmood, K. (2018). Barriers to Knowledge Management in the Health Sector of Pakistan. *Revista Internacional de Pesquisa Ambiental e Saúde Pública*, 1-22. <https://doi.org/10.3390/su10114155>
- Kitsios, F., Kamariotou, M. (2019). Strategizing Information Systems: An Empirical Analysis of IT Alignment and Success in SMEs. *Departamento de Informática Aplicada, Universidade da Macedônia*, 1-14. <https://doi.org/10.3390/computers8040074>
- Lakatos, E. M. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Lemes Junior, A. B. (2010). *Administrando Micro e Pequenas Empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lima, V. A., Müller, C. A. S. (2017). Inovação como Estratégia Competitiva de Pequenas Empresas: Estudo de Casos com Farmácias Participantes do Programa Agentes Locais de Inovação Em Rondônia. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 10(3), 47-79. <https://doi.org/10.19177/reen.v10e3201747-79>
- Luthra, S., Mangla, S. K., Chan, F. T. S., Venkatesh, V. G. (2017). Evaluating the Drivers to Information and Communication Technology for Effective Sustainability Initiatives in Supply Chains. *Revista Internacional de Tecnologia da Informação e Tomada de Decisão*, 17, 311-338. <https://doi.org/10.1142/S0219622017500419>
- Marconi, M. de A. (2007). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas.
- Mariotto, F. L. (2003). Mobilizando estratégias emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, 43 (2), 78-93. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000200006>
- Marques, A. D. P., Montenegro, L. M., & Batista, K. (2020). Estratégias de Crescimento em Redes Interorganizacionais: Um Estudo com uma Rede de Farmácias. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13(2), 269-301. <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v13e22020269-301>
- Maximiano, A.C.A. (2000). *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas.
- Mazzucato, M., Kattel, R., Ryan-Collins, J. (2019). Challenge Driven Innovation Policy: Towards a New Policy Toolkit. *Journal of Industry, Competition and Trade*. <https://doi.org/10.1007/s10842-019-00329-w>
- Mendes, O., Raiser, G. (2009). *Planejamento estratégico*. Blumenau: Revista Interdisciplinar Científica Aplicada.
- Mhlongo, S. E., Amponsah-Dacosta, F., Kadyamatimba, A. (2020). Appraisal of Strategies for Dealing with the Physical Hazards of Abandoned Surface Mine Excavations: A Case Study of Frankie and Nyala Mines in South Africa. *Minerals*, 10 (145), 2020. <https://doi.org/10.3390/min10020145>
- Minghui, R., Stone, M., Semedo, M. H. Nel, L. (2018). New global strategic plan to eliminate dog-mediated rabies by 2030. *The Lancet Global Health*, 6(8), 811-932. [https://doi.org/10.1016/S2214-109X\(18\)30302-4](https://doi.org/10.1016/S2214-109X(18)30302-4)
- Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Montgomery, C. A. (1998). *Estratégia: a busca pela vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Moreno-Carmona, C., Manuel Fera-Dominguez, J., Troncoso, A. (2020) Applying the Open Government Principles to the University's Strategic Planning: A Sound Practice. *Sustainability*, 12. <https://doi.org/10.3390/su12051826>
- Muminović, E., Radosavljević, U., Beganović, D. (2020). Strategic Planning and Management Model for the Regeneration of Historic Urban Landscapes: The Case of Historic Center of Novi Pazar in Serbia. *Sustainability*, 12 (4). <https://doi.org/10.3390/su12041323>
- Oh, E. G., Jang, Y., Park, J., Lee, H., Kim, H., Min, A., Kim, S., Kwon, Y. (2019). Development of Strategic Plans for Advancing Nursing in Korea. *Asian Nursing Research*, 13 (2). <https://doi.org/10.1016/j.anr.2019.02.003>
- Oliveira, G.A. de. (1979). *Desenvolvimento organizacional: teoria e diagnóstico*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Pasichnyi, O., Levihn, F., Shahrokni, H., Wallin, J., Kordas, O. (2019). Data-driven strategic planning of building energy retrofitting: The case of Stockholm. *Asian Nursing Research*, 233, 546-560. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.373>
- Pereira, M. F. (2010). *Planejamento Estratégico: Teorias, modelos e Processos*. São Paulo: Atlas.
- Pérez, O. G. B., Pino, J. W. F. (2018). Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior. *Educación Médica*, 19 (1), 51-55. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.12.001>
- Ponomarenko, T., Tohochynskyi, O. M., Kaminska, T.,

- Kadol, L., Okhrimenko, I. (2018). Strategic planning in universities: a case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 16, 365-374. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=722986>
- Porto, C. (1998). *Uma Introdução ao Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Boletim Técnico do SENAC.
- Randolph, R. M. (1997). *A administração do planejamento: como tornar realidade uma ideia*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Rezende, D. A. (2008). *Planejamento estratégico para organizações públicas e privadas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rodrigues, M., Franco, M. (2019). A estratégia de sustentabilidade corporativa nas organizações: uma revisão sistemática e orientações futuras. Centro de Pesquisa CEFAGE-UBI, *Departamento de Administração e Economia, Universidade da Beira Interior*, 1-22.
- Rönkkö, E., Aarrevaara, E. (2017). Towards strengths-based planning strategies for rural localities in Finland. *European Country sid*, 9 (3), 397-415. <https://doi.org/10.1515/euco-2017-0024>
- Rubin, G. D., Abramson, R. G. (2018). Creating Value through Incremental Innovation: Managing Culture, Structure and Process. *Radiologia*, 288, 1-11. <https://doi.org/10.1148/radiol.2018171239>
- Santos, B. Paiva.; Alberto, A., Lima, T. D. F. M., Santos, F. M. B. C. (2018). Industry 4.0: challenges and opportunities. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 4 (1), 111-124. <https://doi.org/10.32358/rpd.2018.v4.316>
- Searle, G. (2020). Metropolitan Strategic Planning after Modernism. *Planning Theory & Practice*. <https://doi.org/10.1080/14649357.2020.1723983>
- Shimaoka, M. (2015). Strategic career planning for physician-scientists. *Journal of Orthopaedic Science*, 20, 452-456. <https://doi.org/10.1007/s00776-015-0697-5>
- Shu-Hsiang, C., Jaitip, N., Ana, D. J. (2015). From Vision to Action - A Strategic Planning Process Model for Open Educational Resources. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 3707-3714. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1103>
- Sward, J. A., Siff, J., Gu, J., Zhang, K. M. (2019). Strategic planning for utility-scale solar photovoltaic development - Historical peak events revisited. *Applied Energy*, 250, 1292-1301. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2019.04.178>
- Taghavifard, M. T., Mahdiraji, H. A., Alibakhshi, A. M., Zavadskas, E. K., Bausys, R. (2018). An Extension of Fuzzy SWOT Analysis: An Application to Information Technology. *Information*, 9 (46), 1-19. <https://doi.org/10.3390/info9030046>
- Terrence, A. C. F. (2002). Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento. São Carlos. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo.
- Tietjen, A., Jørgensen, G. (2016). Translating a wicked problem: A strategic planning approach to rural shrinkage in Denmark. *Landscape and Urban Planning*, 154, 29-43. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2016.01.009>
- Tranchenko, L., Petrenko, N., Kustrich, L., Parubok, N., Tranchenko, O. (2018). Strategic management optimization of the regional agricultural sector by means of modern forecast modeling instruments. *Problems and Perspectives in Management*, 64-74. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=704091>
- Tunnicliffe, V., Metaxas, A., Le, J., Ramirez-Llodra, E., Levin, L. A. (2018). *Strategic Environmental Goals and Objectives: Setting the basis for environmental regulation of deep seabed mining*. Canadá: Marine Policy.
- Vasconcelos, F. C., Cyrino, Á. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40 (4), 20-37. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000400003>
- Veiga, M. M. Silva, D. M. (2008). Waste strategies for managing excessive sludge in water resources. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 13 (6), 872-884. <https://doi.org/10.2495/SDP-V13-N6-872-884>
- Wang, X., Li, C., Shang, J., Yang, C., Zhang, B., Ke, X. (2017). Strategic Choices of China's New Energy Vehicle Industry: An Analysis Based on ANP and SWOT. *Energies*, 1-27. <https://doi.org/10.3390/en10040537>
- Wibbens, P. D. (2018). Performance persistence in the presence of higher-order resources. *Strategic Management Journal* publicadopor John Wiley & Sons, Ltda, 1-22. <https://doi.org/10.1002/smj.2979>
- Wright, P., Kroll, M. J., Parnell, J. (2000). *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Wysocka, J., Rossant, J. (2019). 2018 ISSCR Strategic Planning: Looking to the Future. *StemCellReports*, 12 (6), 1183-1185. <https://doi.org/10.1016/j.stemcr.2019.05.015>