

Nós vemos o presente e planejamos o futuro – Krishna vê o futuro e planeja o presente: Proposição e implementação de um método para identificação de objetivos estratégicos

Reinaldo Guerreiro¹  Paschoal Tadeu Russo²  Juliana Ventura Amaral³  Daniel Magalhães Mucci⁴ 

^{1,4} Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil

^{2,3} Fipecafi Business School, São Paulo, São Paulo, Brasil.



¹reiguerr@usp.br

²paschoal.russo@fipecafi.org

³juliana.amaral@fipecafi.org

⁴danielmucci@usp.br

Editado por:

Ana Paula Capuano da Cruz

Resumo

Objetivo: A motivação desta pesquisa decorre do reconhecimento claro da relevância do método de processo de planejamento organizacional. O objetivo do estudo consistiu em desenvolver e implementar um processo abrangente de planejamento estratégico em uma empresa farmacêutica, delineando os objetivos estratégicos e metas operacionais da organização

Método: Adotou-se, neste estudo, a metodologia de pesquisa-ação. Dois pesquisadores participaram ativamente de todas as fases do processo de planejamento, seguindo as seis etapas do protocolo de pesquisa. O processo iniciou-se com a formulação da sequência de atividades do planejamento e foi concluído com a discussão, junto à diretoria, acerca da experiência e dos resultados obtidos.

Resultados: Obteve-se compreensão e aprendizado sobre as consequências práticas da implementação de etapas específicas de um método conceitual abrangente de planejamento estratégico no contexto empresarial farmacêutico. A intervenção gerou diversos achados relevantes, entre os quais se destacam: (i) a efetividade do uso de um questionário estruturado para identificar variáveis internas e externas por meio da análise SWOT; (ii) a dificuldade enfrentada pelos gestores em alcançar consenso sobre as prioridades estratégicas; (iii) a importância da liderança sênior na articulação dos temas estratégicos; e (iv) a coconstrução bem-sucedida de objetivos estratégicos e metas operacionais utilizando o referencial do Balanced Scorecard.

Contribuições: A literatura acadêmica evidencia uma lacuna entre pesquisa e prática, refletida na escassez de estudos que apliquem o método de pesquisa-ação ao planejamento estratégico na indústria farmacêutica. Em nível conceitual, o estudo propõe um método para identificação de objetivos estratégicos e metas operacionais. Em nível prático, relata e discute os resultados da aplicação do método em uma empresa farmacêutica real, oferecendo percepções, aprendizados e recomendações úteis para a adoção do método em outros contextos empresariais.

Palavras-chave: Pesquisa-ação; Planejamento estratégico; Objetivos estratégicos; Metas operacionais; Balanced Scorecard.

Como Citar:

Guerreiro, R., Russo, P. T., Amaral, J. V., & Mucci, D. M. (2025). Nós vemos o presente e planejamos o futuro – Krishna vê o futuro e planeja o presente: Proposição e implementação de um método para identificação de objetivos estratégicos. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 18(2), 122–141/142. <https://doi.org/10.14392/asaa.2024180206>

Submetido em: 31 de Janeiro de 2025

Revisões Requeridas em: 06 de Agosto de 2025

Aceito em: 03 de Outubro de 2025

Introdução

A literatura sobre o processo estratégico é ampla, com numerosos estudos que exploram a formulação do planejamento estratégico nas organizações (e.g., Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006). Notadamente, tais estudos examinam uma variedade de contextos de formulação, abrangendo tanto empresas industriais quanto de serviços (e.g., Sayed & Lento, 2018). Pesquisas têm buscado maneiras de reduzir barreiras à implementação do planejamento estratégico (O'Regan & Ghobadian, 2002), por meio de práticas que simplifiquem sua elaboração, considerando os benefícios para o desempenho organizacional observados nas empresas que o utilizam (Shraeder, 2002). Além disso, o planejamento estratégico contribui para reduzir divergências cognitivas entre diferentes áreas de uma mesma organização, especialmente no que se refere às decisões mais relevantes (Nowak, 2021).

Diversas ferramentas demonstraram ser eficazes no apoio ao desenvolvimento do planejamento estratégico, como a análise SWOT (Helms & Nixon, 2010; Wu et al., 2024) e o Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996; Quezada et al., 2009; Chehimi & Naro, 2024). A Bain & Company, por meio da pesquisa Ferramentas de Gestão & Tendências (Management Tools & Trends), evidenciou a relevância do planejamento estratégico para as organizações, com uma taxa de utilização de 48%, além de destacar o uso de declarações de missão e visão (32%) e do Balanced Scorecard (29%) (Rigby & Bilodeau, 2018; Tawse & Tabesh, 2023). Corroborando tais achados, um estudo desenvolvido com grandes empresas industriais atuantes no Brasil investigou as percepções de gestores sobre a sociomaterialidade das práticas de contabilidade gerencial mais utilizadas, sob a perspectiva da cerimonialidade e da instrumentalidade (Russo & Guerreiro, 2017). Os resultados demonstraram que o planejamento estratégico é uma das três práticas de contabilidade gerencial mais empregadas nessas organizações. O desenvolvimento e a implementação eficaz da estratégia configuram responsabilidades críticas dos executivos de alto escalão, uma vez que o sucesso ou fracasso organizacional está intimamente relacionado à forma como as estratégias são concebidas e executadas (Koo et al., 2008; Johnsen, 2023).

A pesquisa de Grinver e Norburn (1974), realizada há cinquenta anos, abordou a questão dos métodos de condução do planejamento estratégico. À época, observou-se que, na maioria das empresas, o processo de planejamento envolvia fluxos de informação pré-determinados, discutidos rotineiramente em reuniões gerenciais programadas. Mais recentemente, diversos estudos (Ip & Koo, 2004; Koo et al., 2008; Quezada et al., 2009; Manteghia & Zohrabib, 2011; Quezada et al., 2019) discutem diferentes métodos e inte-

gram conceitos e ferramentas com o intuito de identificar estratégias empresariais e estabelecer metas operacionais. O desenvolvimento da estratégia envolve a análise da situação atual e do futuro desejado, seguida da decisão sobre os meios mais eficazes para alcançar os objetivos. Do ponto de vista conceitual, destacam-se duas ferramentas amplamente presentes nos métodos de planejamento sugeridos na literatura: a análise SWOT (Helms & Nixon, 2010) e o Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996).

A motivação desta pesquisa decorre do reconhecimento da relevância do método de processo de planejamento organizacional. Parte-se do pressuposto de que esse processo torna-se mais eficaz no ambiente corporativo quando se materializa em procedimentos práticos, lógicos e analíticos, que facilitem sua replicação (e.g., Quezada et al., 2009). Uma prática de controle gerencial, quando devidamente codificada (Burns & Scapens, 2000) — isto é, conscientemente estruturada e detalhada —, constitui o primeiro passo para sua institucionalização.

Conforme enfatiza Haig (2019), a força do método científico reside precisamente em seu caráter sistemático, explícito e replicável, que transforma práticas em conhecimento confiável e transferível. Assim, possuir um método — derivado das palavras gregas *meta* (“seguir”) e *hodos* (“caminho”) — significa dispor de um “caminho a seguir”, sugerindo ordem, inteligibilidade e legitimidade, e assegurando que as práticas gerenciais evoluam de rotinas tácitas para processos institucionalizados e validados.

Diante dessa motivação e pressuposto, a questão de pesquisa que orientou este estudo foi: Como ocorre a execução das etapas do método de planejamento estratégico em uma organização farmacêutica industrial?

O planejamento estratégico permanece um pilar do sucesso organizacional; contudo, sua implementação prática frequentemente sofre com o descompasso entre os modelos teóricos e sua aplicação no mundo real. Este artigo busca preencher essa lacuna ao propor e testar empiricamente um método para a identificação de objetivos estratégicos e metas operacionais em uma empresa farmacêutica. A escolha do setor farmacêutico mostra-se particularmente relevante devido à sua complexidade, alta regulação e importância estratégica tanto em dimensões econômicas quanto sociais (Torres & Souza, 2010; EFPIA, 2023). Ao empregar a metodologia de pesquisa-ação, o estudo contribui não apenas para o avanço teórico, mas também para a geração de insights aplicáveis à prática gerencial.

A perspectiva dupla expressa no título — “vê-se o pre-

sente e planeja-se o futuro” versus “Krishna vê o futuro e planeja o presente” — oferece um arcabouço conceitual para compreender como as organizações podem equilibrar abordagens reativas e visionárias na formulação estratégica, refletindo a necessidade de um planejamento adaptativo em ambientes turbulentos (Johnsen, 2023).

O artigo fundamenta-se no reconhecimento de que a contabilidade gerencial, enquanto ciência social aplicada, deve evoluir para enfrentar os desafios organizacionais contemporâneos (Guerreiro, 2022; Fraser & Sheehy, 2020). A integração de ferramentas clássicas, como a análise SWOT, com estruturas modernas, como o Balanced Scorecard, fornece uma abordagem estruturada e flexível para o planejamento estratégico. Esse método híbrido foi concebido para ser replicável em diferentes contextos organizacionais, mostrando-se particularmente valioso para empresas com menor maturidade em planejamento. Ademais, o estudo contribui para a literatura sobre pesquisa-ação ao demonstrar sua eficácia na geração simultânea de conhecimento teórico e soluções práticas (Kaplan, 1998; Alfaro-Tanco et al., 2021). A documentação detalhada do processo de intervenção — incluindo o engajamento de stakeholders, a análise temática e o mapeamento estratégico — garante que o método possa ser adaptado e ampliado, aumentando sua relevância para acadêmicos e profissionais.

A prática do planejamento constitui uma das tarefas mais relevantes dos seres humanos e das organizações. Pode-se afirmar que, quanto mais refinado o hábito de planejar, mais elevado é o estado mental do indivíduo e, em nível organizacional, tal prática reflete a adoção de um modelo de gestão de excelência. No caso em estudo, observou-se que a visualização do futuro desejado era uma tarefa central desempenhada pelo fundador e diretor executivo da empresa farmacêutica.

Embora cada organização possua características singulares, o método proposto neste estudo fundamenta-se em uma estrutura replicável que integra análise SWOT, temas estratégicos e Balanced Scorecard em um processo de oito etapas. Esse arcabouço oferece uma abordagem flexível e sistemática, passível de adaptação a diferentes contextos organizacionais. A contribuição teórica reside na codificação de um processo de planejamento que transforma rotinas gerenciais tácitas em práticas estratégicas institucionalizadas (Burns & Scapens, 2000), oferecendo, assim, um modelo que concilia rigor conceitual e aplicabilidade prática.

2 Referencial Teórico

2.1 Planejamento estratégico

A preocupação com a prática do planejamento estratégico remonta a várias décadas, com destaque para os trabalhos

de Haines (1977) e Higgins e Finn (1977). A formulação do planejamento estratégico deve servir como guia para visualizar o que a empresa pretende alcançar e como deve agir para atingir seus objetivos. Tal processo deve iniciar-se com a identificação da posição competitiva e do mercado em que a empresa se encontra, o que possibilita uma melhor orientação rumo às metas organizacionais. O modelo de gestão econômica (Catelli, 2013) enfatiza o estudo do processo de gestão ao discutir suas etapas. Nesse sentido, Guerreiro e Souza (2015) sugerem que o arcabouço teórico do modelo de gestão econômica é útil para: (i) verificar se há diferenças na importância percebida das atividades de planejamento estratégico entre gestores operacionais e executivos de alto nível; e (ii) identificar as principais barreiras à implementação do planejamento estratégico nas empresas.

Pesquisas mais recentes reforçam essa tensão, evidenciando que a eficácia do planejamento estratégico depende não apenas das ferramentas metodológicas utilizadas, mas também da cognição gerencial, do alinhamento cultural e da aceitação dos usuários dentro das organizações (Johnsen, 2023; George, 2025).

No que se refere ao planejamento estratégico, e especialmente à definição de objetivos estratégicos, parte-se de um pressuposto fundamental: a análise do ambiente interno e externo da empresa (Haberberg, 2000; Helms & Nixon, 2010). O método que vem sendo enfatizado na literatura acadêmica e amplamente utilizado na prática empresarial há mais de cinquenta anos é a análise SWOT, acrônimo de strengths, weaknesses, opportunities e threats (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). As forças e fraquezas são identificadas por meio da análise do ambiente interno, enquanto as oportunidades e ameaças decorrem da análise do ambiente externo. Helms e Nixon (2010) observaram que a origem do termo SWOT é desconhecida.

A metodologia para o estabelecimento de objetivos estratégicos constitui uma etapa fundamental no desenvolvimento do planejamento estratégico (Sadler, 2002). Diversos estudos acadêmicos discutem métodos para a identificação de objetivos estratégicos, entre os quais se destacam os trabalhos de Ip e Koo (2004), Koo et al. (2008), Quezada et al. (2009, 2019), Manteghia e Zohrabib (2011) e George et al. (2024).

2.2 Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) é um modelo de monitoramento e gestão do desempenho estratégico, concebido a partir de pesquisas desenvolvidas por Kaplan e Norton em 1991, no Nolan Norton Institute, com o objetivo principal de estudar a mensuração

de desempenho em organizações nas quais os ativos intangíveis constituíam a principal fonte de criação de valor. Para tanto, os autores projetaram o BSC como um modelo capaz de traduzir a visão e a estratégia organizacional em objetivos mensuráveis, vinculados a indicadores financeiros e não financeiros, bem como às respectivas metas.

Além de orientar o desenvolvimento adequado das atividades operacionais, o alcance desses objetivos requer que os gestores implementem iniciativas estratégicas, as quais são, em última instância, responsáveis pela concretização da estratégia proposta (Kaplan & Norton, 2004; Sayed & Lento, 2018).

Kaplan e Norton (1996) estruturaram o BSC em quatro dimensões, com o intuito de alcançar uma visão holística da organização e assegurar a obtenção de resultados de curto e longo prazo. As dimensões são: (i) perspectiva financeira; (ii) perspectiva do cliente; (iii) perspectiva dos processos internos; e (iv) perspectiva de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas são integradas com base em uma relação de causa e efeito entre as iniciativas geradas a partir de cada objetivo, buscando traduzir a visão e a estratégia em critérios mensuráveis.

De acordo com os autores, as empresas que adotam o BSC devem concentrar-se nos processos críticos. Uma das formas mais eficazes de representar o BSC organizacional é por meio dos mapas estratégicos, uma vez que estes permitem visualizar as quatro dimensões propostas por Kaplan e Norton (1996), os objetivos estratégicos e suas inter-relações de causa e efeito (Kaplan & Norton, 2001, 2004).

Por seu caráter visual, os mapas estratégicos oferecem uma oportunidade de cocriação mais intensa durante o processo de desenvolvimento da estratégia, contribuindo também para uma comunicação mais clara e precisa nas etapas de disseminação, acompanhamento e avaliação da estratégia. Embora o BSC exista há três décadas, ainda persistem dúvidas e críticas acerca de diversas dimensões de sua implementação e uso (e.g., Nørreklit, 2000). Ainda assim, o BSC tem se mantido como uma ferramenta central para a operacionalização e integração da estratégia a outras práticas gerenciais (Kumar et al., 2022).

No contexto do BSC, os objetivos estratégico-operacionais constituem o caminho pelo qual a estratégia transita desde sua concepção até sua realização, promovendo comunicação e alinhamento. Para serem eficazes, esses objetivos devem equilibrar as diferentes percepções dos stakeholders (Sundin et al., 2009). A identificação e comunicação dos objetivos, embora pareçam tarefas

simples, têm o potencial de mobilizar gestores que, muitas vezes, não possuem clareza sobre onde concentrar seus esforços.

Adicionalmente, a identificação e mensuração dos objetivos contribuem para a definição de metas organizacionais passíveis de acompanhamento sistemático (Kaplan & Norton, 2001). Os objetivos mensuráveis no BSC associam-se a dois tipos de indicadores: retrospectivos (lagging indicators), que relatam resultados de ações passadas, e prospectivos (leading indicators), relacionados ao desempenho futuro (Kaplan & Norton, 2001).

Kumar et al. (2022), ao realizarem uma revisão da literatura sobre o BSC no período de 1992 a 2021, concluíram que o modelo é mais utilizado nas organizações como um sistema de mensuração de desempenho do que como um sistema de controle gerencial. Além disso, confirmaram que seu uso bem-sucedido depende fortemente do apoio da alta administração, bem como de uma comunicação e coordenação eficazes.

2.3 Análise SWOT

O arcabouço da análise SWOT tem suas origens no modelo SOFT, desenvolvido em meados da década de 1960 por Robert Franklin Stewart e seus colegas do Stanford Research Institute (SRI), como parte do programa Serviço de Planejamento de Longo Prazo (Long Range Planning Service – LRPS). O acrônimo original representava os termos Satisfactory (Satisfatório), Opportunity (Oportunidade), Fault (Falha) e Threat (Ameaça), sendo concebido para estimular gestores a identificar problemas operacionais reais e potenciais soluções por meio de processos participativos de planejamento (Puyt et al., 2023).

A primeira publicação formal que utilizou o acrônimo “SWOT” foi realizada por Learned et al. (1969), que reformularam os termos para Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), consolidando a versão que se tornaria amplamente difundida na gestão estratégica. Importa destacar que não há um único inventor do modelo SWOT. Conforme demonstram Puyt et al. (2023), suas origens foram coletivas e enraizadas em práticas de consultoria voltadas à aplicação prática, não sendo, portanto, exclusivamente atribuíveis à Harvard Business School, como alguns sugerem.

A análise SWOT organiza os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) em uma matriz 2x2, proporcionando uma síntese visual que auxilia a tomada de decisão estratégica. Sua principal

contribuição reside em possibilitar que as organizações alinhem suas forças às oportunidades e desenvolvam estratégias que mitiguem os riscos associados às fraquezas e ameaças (Hill & Westbrook, 1997).

Apesar de sua ampla difusão, a análise SWOT tem sido alvo de críticas significativas. Hill e Westbrook (1997) argumentaram que ela não deveria ser usada, apontando fragilidades metodológicas, tais como: (i) subjetividade na identificação dos elementos, sem critérios de validação; (ii) ausência de priorização, resultando em listas extensas e de difícil aplicação prática; (iii) natureza estática, o que a torna menos adequada para ambientes dinâmicos e incertos.

Além disso, quando utilizada de forma mecânica ou sem discussão crítica, a SWOT pode levar a análises superficiais e a um entendimento estratégico limitado. Para superar essas limitações, estudos recentes têm proposto adaptações híbridas e orientadas por dados da SWOT. Por exemplo, Quezada et al. (2019) combinaram a SWOT com o Processo Analítico em Rede (Analytic Network Process – ANP), vinculando os diagnósticos estratégicos da matriz aos indicadores do Balanced Scorecard (BSC), o que fortalece a conexão entre a análise estratégica e a mensuração de desempenho. Já Cheng et al. (2021) introduziram um modelo capaz de extrair automaticamente fatores SWOT a partir de conteúdos gerados por usuários, utilizando técnicas de mineração de dados, análise de sentimentos e ponderação Frequência de Termo – Frequência Inversa de Documento (Term Frequency – Inverse Document Frequency – TF-IDF), reduzindo a subjetividade e possibilitando aplicações dinâmicas baseadas em evidências.

Apesar de suas limitações, a análise SWOT permanece como uma ferramenta poderosa de mobilização gerencial e síntese estratégica. No caso da Companhia Farma, sua aplicação foi decisiva para consolidar as percepções gerenciais em objetivos estratégicos. Para mitigar os riscos de subjetividade e análise estática, o processo foi posteriormente reforçado pelo uso do Balanced Scorecard, o que assegurou maior foco, objetividade e alinhamento entre os diagnósticos estratégicos e os indicadores de desempenho.

3 Metodologia

3.1 Pesquisa ação

O presente estudo adotou a metodologia de pesquisa-ação, caracterizada pelo envolvimento ativo e pela intervenção direta dos pesquisadores no campo de estudo. Nesta pesquisa, dois pesquisadores participaram do processo de planejamento estratégico — incluindo

diagnóstico, concepção e implementação — em uma grande empresa farmacêutica brasileira.

De acordo com Thiollent (1977), a pesquisa-ação consiste na articulação entre pesquisa e ação, em um processo no qual os profissionais interagem com os pesquisadores para elucidar a realidade em que estão inseridos. Entre os principais estudiosos da área de contabilidade gerencial, Kaplan (1998, p. 89) destaca a importância da aplicação desse método como meio de obtenção de conhecimento empírico no campo. O autor remete à célebre citação de Kurt Lewin, mencionada por Argyris (1993): “Se os cientistas sociais realmente desejam compreender determinados fenômenos, devem tentar modificá-los. Criar, e não prever, é o teste mais robusto de validade e aplicabilidade.”

Susman e Evered (2023) observam que existe uma crise no campo das ciências organizacionais. O principal sintoma dessa crise reside no fato de que, à medida que os métodos e técnicas de pesquisa se tornaram mais sofisticados, tornaram-se também menos úteis para resolver os problemas práticos enfrentados pelos membros das organizações. Zandee e Coghlan (2025) destacam que o crescente interesse em pesquisas orientadas ao impacto convida estudiosos das áreas de organização e estratégia não apenas a estudar, mas também a contribuir ativamente para a resolução de grandes desafios contemporâneos.

Alfaro-Tanco et al. (2021) analisam a dupla contribuição da pesquisa-ação — tanto para o avanço científico quanto para a prática empresarial —, demonstrando como essa metodologia concretiza uma colaboração mutuamente benéfica entre pesquisadores e profissionais. A revisão de literatura evidencia o uso expressivo do método em diferentes áreas do conhecimento.

Shani e Coghlan (2021) observam que, no contexto dos negócios e da gestão, a pesquisa-ação atua no domínio das estratégias, das tarefas práticas e dos sistemas organizacionais hierarquicamente estruturados, em diversos setores e contextos empresariais. Li et al. (2022) examinam a aplicação da pesquisa-ação em estudos de gestão na China, enquanto Jensen e Dikilitas (2025) analisam, por meio desse método, a relação mais estreita entre pesquisa e ensino na educação superior. Revisões recentes também enfatizam o papel da pesquisa-ação na redução da lacuna entre teoria e prática e na geração de impacto social (George, 2025; George et al., 2024).

Coghlan (2023) define a pesquisa-ação como uma abordagem de investigação que visa, simultaneamente, agir e produzir conhecimento teórico sobre essa ação à medida que ela se desenvolve. Parte-se da experiência

cotidiana, com foco na construção de um conhecimento vivo e aplicável.

3.2 Participação dos pesquisadores

Na pesquisa-ação, o pesquisador desempenha um papel ativo dentro da realidade observada, contribuindo para a reflexão, formulação ou implementação de ações, com o objetivo de desenvolver, aprimorar ou testar referenciais teóricos e modelos relevantes para o fenômeno estudado (Brandão, 1985).

A pesquisa-ação geralmente envolve a colaboração entre pesquisadores e uma organização-cliente. Davison et al. (2022) observam que, apesar da existência de inúmeras diretrizes e estudos, as questões éticas nesse tipo de pesquisa frequentemente são negligenciadas e que os dilemas éticos raramente são relatados de forma consistente. Este estudo seguiu todos os procedimentos éticos cabíveis.

Dois dos autores participaram de ampla consultoria voltada ao aprimoramento da competência gerencial de uma empresa farmacêutica. O desenvolvimento do processo de planejamento estratégico constituiu um dos projetos concebidos com forte envolvimento desses pesquisadores, que atuaram em todas as etapas do processo, conforme o protocolo de pesquisa estabelecido: (i) formulação da sequência de atividades do planejamento; (ii) elaboração e aplicação de um questionário para identificar forças e fraquezas internas, bem como oportunidades e ameaças externas da empresa; (iii) processamento e análise das respostas, obtendo conhecimento sobre os fatores internos e externos; (iv) participação em uma reunião presencial de três dias para o planejamento estratégico, ministrando palestras sobre temas estratégicos, acompanhando as atividades dos grupos de gestores e moderando as discussões; (v) elaboração do relatório final de planejamento estratégico; (vi) discussão dos resultados e da experiência com o conselho diretivo.

3.3 Contexto organizacional

A empresa foi selecionada por conveniência. Trata-se de uma sociedade anônima de capital fechado que atua em todo o território brasileiro, dedicando-se à produção e comercialização de produtos farmacêuticos. Em 2022, apresentou faturamento anual de aproximadamente R\$ 1 bilhão e contava com cerca de 700 colaboradores. Sua atuação concentra-se no segmento de medicamentos genéricos, tendo como clientes os maiores distribuidores e redes de farmácias do país, alcançando cerca de 80% dos pontos de consumo. Por razões de confidencialidade, a organização será doravante denominada Companhia Farma (CF).

A escolha da indústria farmacêutica fundamenta-se em sua relevância social e econômica. Silveira, Hikichi e Salgado (2016) afirmam que o setor de saúde é essencial para a qualidade de vida da população mundial, sendo responsável pela pesquisa, fabricação e comercialização de produtos voltados ao diagnóstico e tratamento de doenças.

Segundo Torres e Souza (2010), o mercado farmacêutico brasileiro é um dos maiores e mais atrativos do mundo, dominado por grandes corporações transnacionais e algumas empresas nacionais de grande porte. O setor distingue-se como um dos mais inovadores e rentáveis, defendendo essa posição por meio da criação ou manutenção de barreiras à entrada, como patentes, processos de reestruturação corporativa e rigor crescente nos requisitos sanitários impostos por órgãos reguladores.

Estudos recentes enfatizam que a indústria farmacêutica brasileira é moldada por uma interação complexa entre atores, instituições e políticas públicas, que influenciam diretamente as estratégias de inovação e a dinâmica de mercado (Paranhos et al., 2023). Nesse contexto, a política de medicamentos genéricos tem sido particularmente relevante, promovendo mudanças estruturais e ampliando o acesso interno, ao mesmo tempo em que afeta a capacidade inovadora das empresas (Caliari & Ruiz, 2014).

Em âmbito internacional, o setor farmacêutico é reconhecido como um dos mais estratégicos e competitivos, combinando alta lucratividade, barreiras persistentes à entrada e rigorosa supervisão regulatória (EFPIA, 2023). No Brasil, desenvolvimentos recentes no setor de ciências da vida indicam crescente integração entre regulação, política industrial e iniciativas privadas, gerando oportunidades de crescimento e competitividade (Mattos Filho, 2025). Em escala global, a contribuição econômica da indústria é expressiva: a produção e a pesquisa e desenvolvimento (P&D) farmacêuticas geram centenas de bilhões de dólares por ano e sustentam milhões de empregos em todo o mundo, reforçando o papel estratégico do setor tanto nas dimensões econômicas quanto sociais (WifOR Institute & IFPMA, 2024).

4 O estudo empírico

4.1 Processo de intervenção

As atividades de intervenção consistiram na formulação do planejamento estratégico da empresa, por meio de um método previamente estabelecido, e ocorreram ao longo de três meses (de setembro a novembro de 2022). Durante o processo de planejamento estratégico

da Companhia Farma (CF), observou-se o envolvimento de 38 participantes, incluindo o diretor-presidente (CEO), diretores e principais gestores.

Em síntese, o processo de intervenção iniciou-se em setembro, com a realização de uma reunião de alinhamento conceitual que contou com a participação do CEO, diretores e gestores. Essa reunião teve como foco apresentar os objetivos e metodologias que seriam utilizados no evento de planejamento estratégico. Nessa ocasião, foi apresentado aos participantes o plano detalhado de atividades previsto para os três dias do evento. Além disso, realizou-se um treinamento geral com toda a equipe de planejamento estratégico, abordando os conceitos e métodos aplicados.

Ao término do treinamento, os gestores receberam um questionário on-line para expressar suas percepções sobre a adequação do propósito, missão, visão e valores organizacionais vigentes da CF, bem como sobre os elementos necessários à realização da análise SWOT. No período entre a reunião de alinhamento e o evento de planejamento, os gestores responderam ao questionário; em seguida, os consultores consolidaram as respostas e elaboraram relatórios de análise SWOT com base nas percepções dos participantes. Esses relatórios foram disponibilizados em formato de painéis (dashboards) durante o evento de planejamento.

Em outubro, realizou-se o evento de planejamento estratégico, com duração de três dias, em um hotel com infraestrutura adequada às atividades propostas. Participaram o CEO, o Conselho de Administração, a equipe gerencial e os consultores. Durante o evento, as atividades foram distribuídas em quatro sessões, cada uma iniciada por uma palestra temática ministrada por um especialista no assunto a ser tratado.

Os participantes foram organizados em grupos de cinco a oito gestores. Nas duas primeiras etapas — destinadas à captação dos aspectos qualitativos do processo de planejamento —, os grupos foram multidisciplinares, sendo atribuídos a cada um temas específicos de reflexão (por exemplo, produção, P&D, gestão de pessoas). Nas etapas posteriores, os

grupos passaram a ser compostos por especialistas nos temas avaliados, buscando maior objetividade na formulação das metas estratégicas e operacionais.

Durante o evento, os gestores utilizaram notebooks, e as atividades foram conduzidas em um ambiente virtual colaborativo (Miro Collaboration Platform – <https://miro.com>), previamente preparado pela empresa de consultoria. Essa plataforma proporcionou acesso integral ao material em desenvolvimento, permitindo a cocriação em tempo real e o registro de todas as atividades em um único local, facilitando o acesso posterior por gestores e consultores. Nesse processo, foram empregadas ferramentas estratégicas, como a análise SWOT e o Balanced Scorecard (BSC).

Após o evento, e até novembro, os consultores atuaram na consolidação dos insumos obtidos e na validação dos elementos finais do planejamento estratégico junto ao CEO e ao Conselho de Administração. O estudo interventivo foi autorizado formalmente pelo CEO da empresa, que concedeu permissão para o registro dos elementos considerados essenciais à pesquisa acadêmica.

O método proposto neste estudo para o estabelecimento de objetivos estratégicos e metas operacionais é apresentado na Figura 1, composto por oito etapas. O modelo inicia-se com a análise do propósito, isto é, a revisão ou reformulação da missão e da visão estabelecidas, bem como da lista de valores institucionais.

Em seguida, após a revisão da missão, visão e valores, dois caminhos devem ser seguidos: (i) o estabelecimento dos temas estratégicos; e (ii) a realização da análise SWOT interna e externa (Helms & Nixon, 2010).

Esses dois caminhos conduzem ao estabelecimento dos objetivos estratégicos. Uma vez identificados, discutidos e aprovados, o processo prossegue para a definição das metas operacionais derivadas das estratégias, por meio da elaboração do mapa estratégico, inspirado no modelo do Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996), e da definição dos indicadores de desempenho.

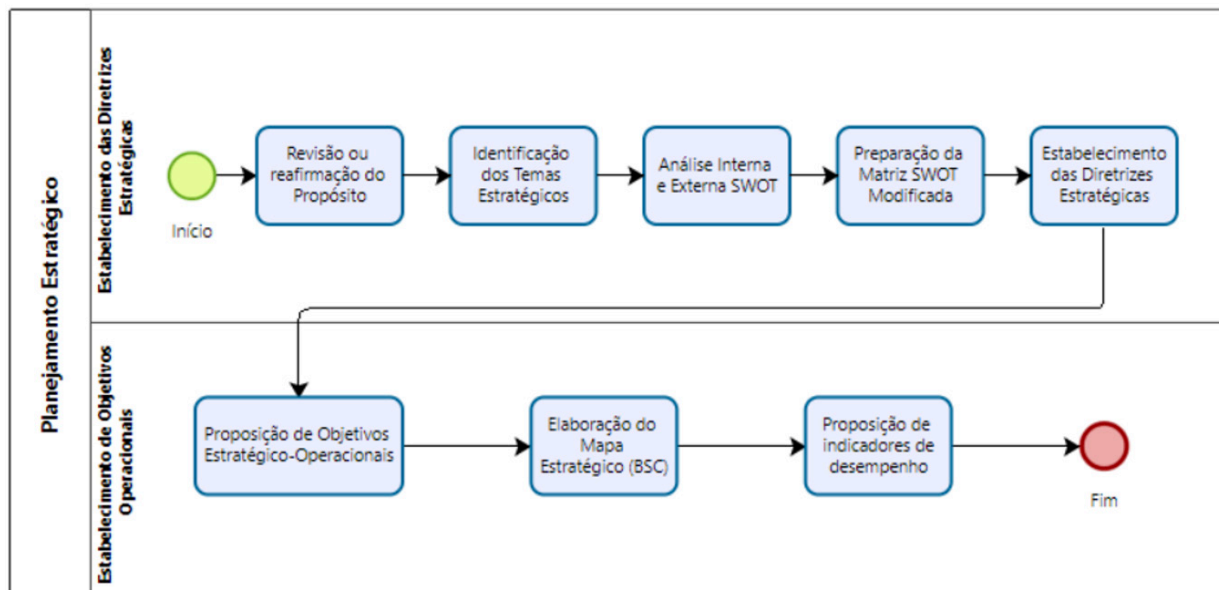


Figura 1. Método para identificação de objetivos estratégicos e metas operacionais

Ao analisar a reflexão implícita no título “vemos o presente e planejamos o futuro – Krishna vê o futuro e planeja o presente”, é possível inferir que os objetivos estratégicos de uma organização podem ser estabelecidos de duas maneiras. A primeira, mais tradicional, consiste em definir o estado futuro desejado a partir da observação e análise do ambiente atual. Essa abordagem é mais apropriada aos gestores operacionais da empresa.

A segunda parte da frase indica que, alternativamente, é possível visualizar o futuro desejado e, a partir dele, planejar o presente. Essa perspectiva constitui, quase que por prerrogativa, um papel reservado à alta administração da organização. Conforme argumenta Inamori (1998), o objetivo da empresa reflete as intenções do gestor, e, para alinhar tais objetivos aos demais membros da organização, é necessária uma política de caráter top-down. O autor destaca que, se isso não for feito, objetivos desafiadores dificilmente emergirão.

Essa dualidade aplica-se tanto à revisão do propósito organizacional quanto à identificação de temas estratégicos, assim como às análises internas e externas. As seções seguintes detalham as oito etapas desenvolvidas no processo de construção do arcabouço de planejamento estratégico.

4.1.1 Revisão ou reformulação do propósito – missão, visão e valores

Na primeira etapa do evento de planejamento estratégico, o diretor-presidente apresentou dados relativos à evolução histórica das vendas e da participação de mercado dos produtos da CF. A principal mensagem transmitida foi a de foco no crescimento. Em seguida, um especialista

nacional e internacional do mercado farmacêutico realizou uma apresentação sobre as oportunidades e desafios atuais do setor. Posteriormente, os grupos multidisciplinares reuniram-se para discutir a aderência da missão, visão, valores e propósito atuais. Cada grupo teve a oportunidade de sugerir ajustes a cada um desses elementos, caso considerasse necessário. Ao final do período de reflexão, formou-se uma plenária, na qual um representante de cada grupo apresentou suas percepções aos demais, com o objetivo de alinhar e consolidar os elementos centrais da estratégia.

Khalifa (2012) realizou uma ampla revisão da literatura sobre planejamento estratégico e concluiu que o propósito constitui elemento central na definição da missão. Campbell e Yeung (1991) argumentam que o propósito organizacional deve ser traduzido em padrões comportamentais por meio da estratégia e dos valores. Segundo Campbell (1992, p. 239), “a estratégia trata da lógica de negócios que define em quais negócios a empresa deve atuar e como alcançará vantagem competitiva”, enquanto os valores “representam a lógica emocional e moral do propósito, capaz de fazer com que empregados e gestores sintam orgulho e compromisso com sua realização.”

Para Horwath (2005), o propósito abrange duas dimensões temporais: o propósito atual, ou missão, e o propósito futuro, ou visão. A missão é uma declaração clara, concisa e duradoura sobre o motivo da existência da organização no presente. A visão, por sua vez, representa o propósito futuro, fornecendo uma imagem mental das aspirações da organização. Os valores sustentam tanto o propósito atual quanto o futuro, pois consistem nos ideais e princípios que orientam os pensamentos e ações

organizacionais, definindo seu caráter. Juntos, missão, visão e valores fornecem uma direção poderosa para unificar e coordenar ações e decisões que asseguram a otimização do negócio.

À medida que os representantes dos grupos apresentavam suas percepções sobre os ajustes necessários, o senso de pertencimento tornava-se cada vez mais evidente, estruturando as bases de um caminho ainda desconhecido, mas que seria construído por todos. As discussões abordaram questões aparentemente antagônicas que precisavam ser reconciliadas — de um lado, aquelas relacionadas à sustentabilidade, saúde, bem-estar, cuidado e vida; de outro, aquelas associadas ao retorno sobre o capital e ao atendimento das exigências de mercado e regulamentação.

Ao final do primeiro dia, o resultado traduziu-se em contribuições significativas para esclarecer percepções acerca do que deveria ser declarado (e vivenciado) na construção do curto e do longo prazo, a partir de ações fundamentadas nos valores e no propósito da CF, conscientemente compartilhados pelos gestores. O desfecho foi o aumento da objetividade das declarações e o foco no que realmente importava: as pessoas — sejam clientes, acionistas ou colaboradores.

4.1.2 Identificação de temas estratégicos

Os temas estratégicos são os direcionadores das principais estratégias empresariais de alto nível e orientam a construção do futuro esperado e do modelo de negócio. São utilizados no delineamento do planejamento estratégico e recomendados quando se emprega o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de comunicação e gestão da estratégia. Esses temas emergem a partir das primeiras percepções sobre propósito, missão, visão e valores. Em geral, as organizações declaram tais temas, que funcionam como vetores orientadores das demais etapas de elaboração do plano estratégico (Perry, 2011; Quezada et al., 2009). É o equivalente a Krishna “ver o futuro e planejar o presente”.

Cada tema está associado a um resultado estratégico específico e desejado, sendo próprio de cada organização. O alcance do tema torna-se evidente quando seus resultados são claramente perceptíveis, o que é possível desde que a estratégia possua elementos de evidência e mensuração. Em geral, as metas derivadas dos temas são mais amplas do que aquelas resultantes de processos com detalhamento operacional (tratadas neste estudo como objetivos estratégicos) (Perry, 2011).

Como vetores da construção estratégica, os temas estratégicos constituem pilares que sustentam a lógica

da estratégia; para que o BSC seja utilizado de forma eficaz, devem impactar cada uma de suas dimensões de monitoramento e gestão do desempenho estratégico: aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e finanças (Perry, 2011; Ronchetti, 2006). O propósito estabelecido por meio da missão, visão e valores inspira os temas estratégicos, que se materializam em declarações inspiradoras, refletindo um estado futuro desejado. A partir desses elementos, podem ser identificados os objetivos estratégicos, que devem ser trabalhados no presente.

Temas estratégicos, como crescimento e qualidade, devem ser definidos com base em uma análise minuciosa dos elementos do propósito — missão, visão e valores. A reflexão e a discussão do grupo de planejamento sobre os temas conduzem à definição de objetivos estratégicos específicos (conforme um dos modelos propostos por Quezada et al., 2009).

Durante a primeira etapa do evento de planejamento estratégico, o conselho não declarou de forma explícita os temas estratégicos, mas eles permearam as discussões: (i) crescimento — como aumento da participação de mercado, buscando posicionar-se entre as maiores empresas; (ii) inovação — como base e sustentação do crescimento, focando no desenvolvimento e aprimoramento de produtos, na relação com o mercado e na estruturação do modelo de negócios; e (iii) sustentabilidade — em sentido amplo, compreendendo o retorno financeiro como meio necessário para viabilizar crescimento e inovação e, simultaneamente, prover recursos para atender pessoas dentro e fora da organização, assegurando ações sustentáveis sob a ótica ESG (ambiental, social e de governança).

O desafio da CF diz respeito ao posicionamento abordado pela linha de pesquisa sobre ambidestria organizacional (March, 1991) e refere-se às tensões geradas pela necessidade de equilibrar eficiência e eficácia operacionais quanto à longevidade e ao crescimento das organizações. Nesse contexto, a empresa enfrenta o dualismo entre o aperfeiçoamento de processos operacionais, buscando maior eficiência (exploitation), e a busca por novidade e inovação por meio da experimentação (exploration) (por exemplo, Posch & Garaus, 2020).

4.1.3 Análise interna e externa

O método mais enfatizado na literatura acadêmica para a análise interna e externa é denominado análise SWOT, acrônimo de Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) (Helms & Nixon, 2010). No ambiente empresarial, o agrupamento desses fatores internos e externos constitui ponto de partida comum para o planejamento estratégico

e, em particular, para orientar a identificação de objetivos estratégicos. A análise SWOT pode ser elaborada rapidamente e incorporar diferentes perspectivas obtidas por meio de brainstorming ou de outros métodos. A questão central consiste em como identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Embora aparentemente simples de aplicar, a técnica de brainstorming envolve um processo complexo e de difícil gestão. Assim, no caso da CF, optou-se pela aplicação de um questionário direcionado aos gestores, com o objetivo de captar seus pontos de vista sobre questões relativas ao ambiente interno e externo da empresa.

Para a elaboração dos itens do questionário, realizou-se previamente uma análise contextual dos elementos a serem avaliados. Os consultores identificaram os atributos que caracterizavam esses elementos principais, considerando o ambiente externo próximo e distante, bem como o ambiente interno. Neste estudo, adotou-se a estratégia de decompor os elementos da análise interna segundo subsistemas de negócio (Guerreiro, 1989).

Os itens foram apresentados aos gestores na forma de assertivas, sendo solicitado que os classificassem como positivos ou negativos, conforme estivessem associados a oportunidades e forças ou a ameaças e fraquezas. Uma questão relacionada a um ambiente externo negativo era caracterizada como ameaça, enquanto uma questão referente a um ambiente interno positivo era caracterizada como força. Forças e fraquezas, assim como oportunidades e ameaças, constituem elementos motivadores e indutores para o estabelecimento dos objetivos estratégicos.

O processo de análise interna e externa gera conhecimento sobre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa. Esses fatores, observados no presente, são determinantes do futuro. Oportunidades e forças podem criar novas possibilidades, alavancar negócios, fortalecer o posicionamento e promover diferenciação. Fraquezas e ameaças indicam oportunidades de melhoria ou a necessidade de adoção de um posicionamento preventivo para mitigar as consequências de situações desfavoráveis inevitáveis.

4.1.4 Construção da matriz SWOT

Após o mapeamento de todas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, os consultores propuseram,

na segunda etapa do evento de planejamento, que os grupos multidisciplinares escolhessem, de acordo com seu foco (produção, P&D, pessoas, finanças etc.), a interseção, em uma matriz 2x2, dos atributos positivos (oportunidades e forças) e negativos (ameaças e fraquezas), de modo a alavancar oportunidades e enfrentar ameaças de forma eficaz.

A vantagem do uso da matriz SWOT reside em sua simplicidade de execução. Ela auxilia na construção da estratégia ao integrar os componentes identificados na missão e na visão da organização com as percepções resultantes da análise contextual (interna e externa).

O estudo identificou as seguintes forças, fraquezas, oportunidades e ameaças mais relevantes:

- Forças: pessoas, cultura, produção, infraestrutura.
- Fraquezas: resultados, finanças, logística e distribuição, processo de gestão.
- Oportunidades: novos mercados, crescimento econômico, novas redes de farmácias.
- Ameaças: perda de colaboradores, furtos, pirataria tecnológica.

4.1.5 Definição dos objetivos estratégicos

Sob uma perspectiva pragmática, os objetivos estratégicos correspondem a metas empresariais que apresentam as seguintes características: (i) são metas realmente significativas para a empresa; (ii) produzem impacto relevante; (iii) possuem caráter mais qualitativo do que quantitativo; (iv) independem da dimensão temporal de curto ou longo prazo; (v) derivam do propósito organizacional; e (vi) são estabelecidas com base na análise SWOT.

Uma diretriz estratégica pode ser definida de duas maneiras. A primeira baseia-se na análise dos temas estratégicos identificados. A reflexão e a discussão dos gestores sobre cada um dos temas listados podem conduzir à formulação de objetivos estratégicos específicos, resultando em um conjunto limitado e consistente de metas. A segunda forma de definição de objetivos estratégicos ocorre por meio da reflexão e discussão sobre o conteúdo — forças versus oportunidades e fraquezas versus ameaças — da matriz SWOT. O exemplo a seguir (Figura 2) ilustra esse procedimento. É o equivalente a “ver o presente e planejar o futuro.”

		Forças			Fraquezas		
		Vendas agressivas	Investimento em P&D	Dinamismo da equipe	Retrabalho em projetos	Gestão centralizada	Falta de foco no mercado
Oportunidades	Desinteresse das empresas internacionais por medicamentos genéricos	Expandir rapidamente em genéricos, preenchendo lacunas deixadas pelas multinacionais	Desenvolver genéricos de maior valor utilizando P&D	Expandir portfólio de genéricos com agilidade da equipe	Revisar processos de P&D para reduzir retrabalho	Descentralizar a estratégia para responder mais rápido	Focar em nichos genéricos prioritários
	Mercado em crescimento	Ampliar participação de mercado via vendas diretas	Ampliar portfólio alinhado à demanda	Entrar em novos nichos rapidamente com agilidade	Aplicar métodos de qualidade para reduzir retrabalho	Gradualmente descentralizar para acelerar respostas	Definir segmentos prioritários, evitar dispersão
	Consumidores conscientes da saúde	Usar vendas consultivas para destacar benefícios à saúde	Direcionar P&D para produtos saudáveis e inovadores	Executar campanhas de conscientização com equipes ágeis	Reduzir retrabalho para fortalecer credibilidade	Ajustar controle centralizado para evitar atrasos	Reorientar marketing para prevenção e bem-estar
Ameaças	Perda de funcionários-chave	Reter talentos para sustentar vendas agressivas	Construir equipes resilientes para sustentar P&D	Usar adaptabilidade para retenção e sucessão	Garantir gestão do conhecimento para reduzir retrabalho	Descentralizar responsabilidades e planos de sucessão	Fortalecer inteligência de mercado para manter foco
	Regulamentação	Adaptar vendas agressivas aos limites legais	Antecipar regulamentações, garantir conformidade e diferenciação	Treinar equipes para reagir rapidamente às regras	Instituir controles de qualidade mais rigorosos em projetos	Ajustar governança para conformidade sem rigidez	Promover equilíbrio entre conformidade e necessidades do mercado
	Consolidação do mercado	Reagir rapidamente, ocupar nichos descobertos	Aproveitar escala para expandir P&D e inovar	Preservar dinamismo durante integrações	Harmonizar processos para evitar duplicação	Equilibrar centralização com autonomia local	Realizar análises competitivas periódicas

Figura 2. Exemplo da matriz SWOT na CF

Uma forma prática de definir a diretriz estratégica considera três elementos: (i) rótulo, (ii) verbo e (iii) declaração. O rótulo refere-se ao objeto da diretriz estratégica; o verbo deve expressar uma ação ativa e audaciosa sobre esse objeto; e a declaração combina o rótulo e o verbo, complementada por outros elementos que tornam a diretriz estratégica uma meta valiosa para a empresa.

A formulação da declaração que efetivamente corresponde à diretriz estratégica é determinada pelas dimensões do negócio da empresa. Como exemplo dessa orientação, a Tabela 1 apresenta declarações alinhadas às quatro dimensões do Balanced Scorecard (BSC).

Tabela 1

Exemplos de declarações na CF alinhadas às quatro dimensões do BSC

Rótulo	Verbo	Declaração
Dimensão financeira	Garantir	Garantir o retorno necessário sobre o investimento, considerando o custo de oportunidade.
	Superar	Superar R\$ 2 bilhões/ano em faturamento em no máximo 5 anos.
	Controlar	Controlar o crescimento das despesas para que cresçam menos que a receita.
Dimensão do cliente	Aumentar	Aumentar o volume de vendas dos clientes atuais.
	Adicionar	Adicionar novos clientes à base atual.
Dimensão de processos internos	Melhorar	Melhorar a qualidade de produtos e processos.
Dimensão de aprendizado e crescimento	Treinar	Treinar recursos humanos em tecnologias digitais.

No final da segunda etapa, cada grupo apresentou os objetivos estratégicos propostos aos demais participantes. Dessa forma, a visão do futuro desejado foi gradualmente construída com os elementos percebidos como mais relevantes pelo CEO, pelo Conselho de Administração e pelos demais gestores envolvidos. Com os elementos propostos pelos grupos multidisciplinares, definiu-se um conjunto de objetivos estratégicos para assegurar o cumprimento da missão da empresa, atingindo, assim, os objetivos desta etapa do evento de planejamento estratégico da CF.

4.1.6 Estabelecimento das metas operacionais da estratégia

Após o estabelecimento dos objetivos estratégicos, inicia-se a etapa de pré-planejamento operacional, com a criação de um conjunto de metas operacionais que apoiem a implementação da estratégia. Segundo o referencial conceitual do modelo de Gestão Econômica (GECON) proposto por Catelli (2013), o estabelecimento das metas operacionais (vinculadas à estratégia) requer como pré-requisitos: (i) a preparação dos objetivos estratégicos; (ii) o envolvimento e participação dos gestores-chave; e (iii) a existência de um sistema de simulação de resultados econômicos (Pereira, 2011). Quando se iniciou a terceira etapa do evento de planejamento da CF, os requisitos (i) e (ii) já estavam atendidos, uma vez que os objetivos estratégicos haviam sido propostos e os gestores estavam reunidos para dar continuidade ao planejamento.

Com base no mapa genérico de estratégias (Kaplan & Norton, 2004) e no conjunto de todos os objetivos estratégicos propostos pelos grupos multidisciplinares, os grupos de especialistas — profissionais atuando nas áreas específicas abordadas no evento — começaram a identificar quais objetivos se relacionavam com as dimensões do BSC, a fim de comunicar uma ação (meta) que contribuisse, em conjunto com as demais metas, para o desenho da estratégia.

Quezada et al. (2019) observaram que algumas abordagens que buscam operacionalizar o estabelecimento de metas no BSC adotam metodologias quantitativas para decisões multicritério. Ip e Koo (2004) sugeriram priorização por meio de frameworks conceituais como o STEP (social, técnico, econômico e político). Considerando os passos de alinhamento anteriores e as características qualitativas dos objetivos apresentados, optou-se por desenvolver as metas com base na percepção dos grupos de especialistas. Foi sugerido que identificassem os objetivos estratégicos que dariam maior contribuição à sua área de atuação e que propusessem metas relacionadas. Explicou-se, ainda, que os elementos da análise SWOT e os derivados de temas, propósito, missão, visão e valores deveriam fazer parte de seu processo reflexivo.

A proposição de metas por meio do mapa estratégico do BSC facilita a co-criação, estimulando elementos de pensamento descritos em teorias relacionadas ao design thinking, que consideram o processo criativo como fator relevante no desenvolvimento da inovação (Owen, 2007). Os gestores foram incentivados a propor metas que ultrapassassem os limites de suas áreas de experiência. Ao final dessa etapa, os grupos apresentaram suas metas propostas em sessão plenária. Inicialmente, havia aproximadamente 30 metas, tais como: (i) implementar processos de gestão da inovação; (ii) garantir disponibilidade de caixa; (iii) expandir iniciativas de P&D, entre outras. Ao término do evento, considerando as semelhanças nos textos, os consultores agruparam essas metas em 24 metas estratégicas-operacionais, de acordo com as diretrizes de Kaplan e Norton, que recomendam até seis indicadores por perspectiva (Kaplan & Norton, 1996, 2004).

Na etapa seguinte, os grupos de especialistas foram convidados a propor projetos que ajudassem a materializar as iniciativas derivadas das metas definidas. Para a comunicação dos projetos e simplificação dessa atividade, utilizou-se a metodologia Project Model Canvas (PMC) (Finocchio, 2013), uma forma visual de apresentar um projeto em 11 dimensões, dispostas em uma única página. Ao final desta atividade, nove projetos foram apresentados em plenária. Cada um recebeu

contribuições dos participantes; alguns expressaram claramente a percepção comum de iniciativas que deveriam ser implementadas imediatamente, enquanto outros foram considerados importantes, porém menos urgentes.

4.1.7 Elaboração do mapa estratégico

Conforme proposto no método, o mapa estratégico incorpora as metas estratégicas-operacionais escolhidas a partir das consequências derivadas dos temas estratégicos, da análise SWOT e das diretrizes (Ip & Koo, 2004; Quezada et al., 2019), contribuindo para comunicar e alinhar a estratégia em toda a organização.

Com os objetivos estratégicos e os projetos propostos pelos grupos de especialistas como insumo, após o evento, os consultores os agruparam com base na similaridade de conteúdo. Em seguida, alocaram-nos em cada uma das quatro dimensões do mapa estratégico, avaliando seu alinhamento com temas, propósito, missão, visão e valores. Identificaram sobreposições de ações e realizaram ajustes em suas descrições. Por fim, avaliaram se poderiam existir relações de causa e efeito entre as metas, garantindo o atingimento dos objetivos específicos e gerais da estratégia. O mapa estratégico consolidado foi então apresentado ao CEO e ao Conselho de Administração, que sugeriram formas mais claras de comunicar as direções pretendidas aos gestores por meio do BSC. Após ajustes, foi aprovado, contendo 24 objetivos estratégicos, servindo como direcionador dos esforços para os próximos anos. A Figura 3 apresenta oito objetivos estratégicos deliberados no processo de planejamento, distribuídos nas quatro perspectivas do mapa estratégico, assim como suas relações de causa e efeito.

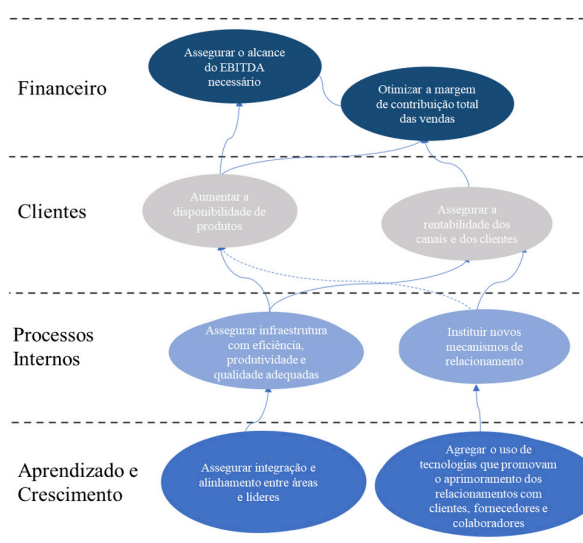


Figura 3. Visão parcial do BSC desenvolvido na CF

O indicador de desempenho corresponde à métrica utilizada para medir o desempenho frente à meta estabelecida, sendo definido e alinhado a cada uma das 24 metas estratégicas-operacionais.

4.2 Análise crítica da intervenção

Esta seção apresenta uma reflexão sobre a aplicação do método de planejamento estratégico (Figura 1) e os resultados observados em cada etapa na Companhia Farma. Um aspecto relevante é que esta experiência formal de planejamento estratégico foi a primeira na história da empresa. Além disso, as reflexões a seguir estão alinhadas com as percepções dos consultores durante e após o desenvolvimento do planejamento estratégico, com base nas interações com o CEO, os gestores e demais participantes envolvidos.

4.2.1. Revisão ou reformulação do propósito – missão, visão e valores

O uso do questionário eletrônico antes do evento, para coleta das respostas dos gestores, contribuiu para a preparação do evento e os incentivou a refletir sobre os elementos essenciais para o planejamento, que definem a situação futura pretendida da empresa (missão, visão e valores). Por meio dessa abordagem, consolidaram-se as percepções dos gestores, contribuindo para comunicar o conjunto de percepções sobre o momento vivido pela empresa, que teoricamente reflete a visão dos tomadores de decisão da CF. O desenvolvimento dessa atividade foi considerado positivo pelos participantes, especialmente na sessão plenária, que trouxe contribuições relevantes para partes específicas das declarações.

Uma limitação percebida do processo foi o trade-off entre o tempo disponível e a profundidade da reflexão. Apesar de a atividade ter gerado excelentes resultados, alguns participantes expressaram preocupação de que certas questões estratégicas poderiam ter sido exploradas de forma mais aprofundada se houvesse mais tempo. Por outro lado, a necessidade de obter resultados mensuráveis e acionáveis dentro de um prazo limitado exigiu um ritmo mais acelerado. Essa tensão entre profundidade e eficiência é comum em intervenções de planejamento estratégico, em que restrições de tempo frequentemente desafiam a capacidade de gerir mudanças e engajar stakeholders de forma

significativa (Holm et al., 2025).

Como reflexão para processos futuros, é importante avaliar a experiência prévia e a maturidade dos gestores envolvidos e ajustar o tempo disponível para esta etapa de forma mais cuidadosa.

4.2.2 Identificação dos temas estratégicos

A abordagem empírica evidenciou que os passos de revisão ou reformulação do propósito da empresa e da análise interna e externa, seguidos no evento de planejamento, não foram suficientes para capturar adequadamente os temas estratégicos. Estes são conceitos sutis e multidisciplinares, que atravessam áreas de negócio. Esta etapa foi considerada a mais desafiadora para os gestores. Embora tenham demonstrado capacidade de analisar o presente e traçar planos para o futuro, encontraram considerável dificuldade em envisionar o futuro como base para orientar ações presentes. Na CF, o CEO destacou-se como o gestor com maior potencial para articular um futuro desejado claro para a organização. Este achado é consistente com estudos que indicam que, em ambientes turbulentos e incertos, o planejamento estratégico eficaz requer maior envolvimento e visão da alta gestão (Johnsen, 2023).

Para superar essa limitação, os consultores aplicaram análise de discurso (Fairclough, 1985, 2003) aos pronunciamentos do Conselho de Administração e, especialmente, do CEO. Ao identificar as ideias centrais presentes nas diversas dimensões do negócio, foi possível definir os principais temas estratégicos na CF.

A Tabela 2 apresenta um quadro analítico dos principais tipos de discurso estratégico comumente observados nas falas do Conselho de Administração e do CEO. Ao categorizar os discursos em legitimidade, competitividade, mobilização interna, controle de riscos, responsabilidade social e orientação para o futuro, ilustra-se como os líderes utilizam a linguagem para moldar a identidade organizacional, mobilizar stakeholders e legitimar escolhas estratégicas. Cada tipo de discurso é exemplificado com declarações típicas e vinculado às suas potenciais implicações estratégicas, oferecendo insights sobre como a retórica influencia tanto a tomada de decisão quanto o posicionamento organizacional.

Tabela 2

Principais tipos de discurso estratégico comumente observados nas falas do Conselho de Administração e do CEO

Tipo de Discurso	Objetivo Principal	Exemplo de Declaração (Conselho/CEO)	Implicações Estratégicas
Legitimidade Institucional	Demonstrar alinhamento com normas, regulamentações e expectativas sociais.	“Nosso compromisso com os princípios ESG garante que a CF permaneça alinhada aos padrões globais de sustentabilidade.”	Reforça a reputação, facilita a conformidade e fortalece os laços com reguladores e partes interessadas.
Crescimento e Competitividade	Enfatizar inovação, expansão e liderança de mercado.	“Estamos estabelecendo novos padrões para nossa indústria por meio da transformação digital e investimentos em P&D.”	Impulsiona a inovação contínua, mas pode gerar altas expectativas quanto aos resultados financeiros.
Mobilização Interna	Engajar e motivar os funcionários em torno dos objetivos corporativos.	“Nosso pessoal é a força motriz por trás de nossas conquistas. Juntos, podemos alcançar desempenhos inéditos.”	Promove coesão cultural, mas pode ocultar desigualdades ou sobrecarga de trabalho.
Controle e Risco	Reforçar a disciplina financeira e a gestão prudente das incertezas.	“Nosso framework de gestão de riscos garante solidez financeira e confiança dos acionistas.”	Equilibra ousadia com prudência; pode justificar decisões conservadoras e limitar inovação.
Responsabilidade Social e Propósito	Projetar a empresa como um ator ético com impacto positivo na sociedade.	“Além dos lucros, estamos comprometidos em melhorar a qualidade de vida nas comunidades em que atuamos.”	Constrói legitimidade moral e fortalece a marca, mas requer coerência entre discurso e ação.

4.2.3 SWOT – análise interna e externa

Conforme descrito anteriormente, a análise SWOT baseou-se no uso de um questionário eletrônico, cujos dados foram consolidados e disponibilizados aos gestores por meio de um painel que permitia a navegação pelas informações, contribuindo para a compreensão das percepções sobre as variáveis ambientais. Além disso, como os grupos puderam escolher as variáveis que consideraram mais relevantes, foi possível validar as percepções.

Nesta etapa, uma limitação percebida refere-se ao trade-off entre o número de dimensões consideradas na análise SWOT: os consultores propuseram cerca de 130 atributos (entre forças e fraquezas, oportunidades e ameaças). Se, por um lado, a pesquisa inicial ampliou a cobertura, por outro, muitos itens foram considerados indiferentes. Caso tivesse sido utilizado o método de brainstorming, esses itens talvez não fossem mencionados; entretanto, tal abordagem exigiria uma dinâmica diferente, consumindo mais tempo dos gestores. Este desafio reflete uma crítica comum à análise SWOT, que frequentemente carece de

critérios claros de priorização, podendo resultar em listas excessivamente extensas e pouco focadas, diluindo a clareza estratégica (Teece, 2018).

4.2.4 Preparação da matriz SWOT e estabelecimento dos objetivos estratégicos

A matriz SWOT mostrou-se potencialmente interessante, pois permitiu comparar as dimensões de forças e fraquezas com oportunidades e ameaças, identificando visualmente interseções que geram oportunidades de ação, ainda que de forma geral. Para um bom desempenho da dinâmica proposta, o grupo deveria identificar de três a cinco atributos mais relevantes de cada dimensão e, a seguir, compor a matriz.

Na prática, observou-se dois tipos de problemas: a dificuldade de alguns grupos em negociar quais atributos eram mais relevantes e, em seguida, destacar ações (ou seja, objetivos) capazes de resolver ou aproveitar as causas subjacentes dos elementos opostos. O processo analítico exigido por essa abordagem não foi compreendido por alguns participantes, que, por outro lado, sugeriram respostas interessantes quase intuitivamente, com base em sua percepção dos elementos apresentados. Esses desafios são consistentes com achados em pesquisas sobre trabalho em equipe, que mostram que a tomada de decisão eficaz depende de cognição compartilhada e processos coordenados, e que desalinhamentos podem gerar resultados fragmentados ou superficiais (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Novamente, a questão do tempo mostrou-se decisiva como fator limitante. Por um lado, existe a tendência de estender o prazo para essa atividade; por outro, a pressão do prazo força os participantes a responder conjuntamente, contribuindo para que os objetivos surjam das variáveis contextuais, mas suas escolhas resultem de um processo amplo de negociação e cognição no grupo.

4.2.5 Proposição de metas estratégicas-operacionais

Com base no conjunto de objetivos estratégicos compartilhados por todos os grupos, os gestores foram convidados a propor metas à luz das quatro dimensões do BSC, com foco nas metas do grupo de especialistas. Por exemplo, o grupo de P&D identificou a diretriz de aumentar o número de moléculas e, a partir daí, definiu as metas estratégicas-operacionais em cada perspectiva, dentro de uma relação de causa e efeito que contribuísse para esse objetivo. Em seguida, os gestores foram convidados a propor um ou mais projetos para viabilizar as metas e, assim, atingir a diretriz. Na sessão plenária, os resultados foram apresentados em duas etapas: primeiro, os objetivos; segundo, os projetos.

As percepções dos gestores sobre o que deveria ser feito para levar a organização a alcançar seu propósito, especialmente durante as plenárias, revelaram resultados interessantes, incluindo: o alinhamento entre gestores; a co-criação na identificação de soluções, que não havia sido percebida antes do evento; e, sobretudo, o compromisso com as metas e projetos propostos. Essa dinâmica está em consonância com achados recentes de Netland et al. (2023), que destacam que o comprometimento de gestores intermediários e superiores desempenha papel crucial na infraestrutura organizacional necessária para a implementação eficaz de iniciativas estratégicas. O estudo também ressalta que gestores intermediários tendem a ver tais programas de forma mais favorável, reforçando a importância do alinhamento e engajamento gerencial.

A possibilidade de dividir o processo de planejamento em diferentes momentos parece desejável para aprofundar os temas; contudo, deve-se considerar a energia trocada entre os participantes nesse processo contínuo e conjunto antes de optar por essa divisão.

4.2.6 Preparação do mapa estratégico e proposição de indicadores de desempenho

Ao final do evento, os consultores organizaram e consolidaram todo o material produzido pelos grupos. Neste processo de planejamento estratégico, talvez pela primeira vez na CF, a amplitude dos temas, objetivos estratégicos, metas e projetos exigiu que os consultores contribuíssem para dar sentido aos insumos disponíveis. O processo iniciou-se com a elaboração de um grande mapa estratégico, contendo todas as metas e objetivos propostos pelos grupos. Em seguida, identificaram-se efeitos de sobreposição, sinergia e cancelamento, até que fosse possível comunicar a estratégia de forma clara e objetiva, por meio de metas mensuráveis.

Posteriormente, os consultores apresentaram a síntese dos insumos das atividades dos grupos ao CEO e ao Conselho de Administração, que forneceram críticas incorporadas à versão final dos elementos do planejamento estratégico da CF. Após validação pelo Conselho e CEO, a versão final foi compartilhada com todos os gestores participantes. Em seguida, os consultores auxiliaram na identificação dos indicadores de desempenho para medir as metas. Na dimensão financeira, exemplos incluem: o objetivo de “assegurar a geração de lucro econômico” e o indicador correspondente “lucro líquido menos custo de capital”; ou “otimizar a margem de contribuição total de vendas” com o indicador correspondente “margem de contribuição total”.

Uma das primeiras ações da CF derivadas do planejamento estratégico foi aprimorar seu processo

orçamentário, em resposta a uma das metas estratégicas-operacionais propostas. Essa sequência de validação, disseminação e operacionalização ilustra como o planejamento estratégico se torna eficaz quando apoiado por envolvimento gerencial estruturado e endosso executivo. Conforme argumentam Holm, Kringelum e Anand (2025), traduzir decisões estratégicas em ações concretas requer uma equipe de gestão competente e alinhamento contínuo entre os níveis organizacionais.

6 Conclusões

Este estudo foi motivado pelo reconhecimento da centralidade dos processos de planejamento no sucesso organizacional. Por meio do desenvolvimento e aplicação de um método para identificar objetivos estratégicos e metas operacionais, a pesquisa adotou uma abordagem de pesquisa-ação, eficaz na conexão entre investigação acadêmica e relevância prática.

A intervenção gerou diversos insights. Operacionalmente, a afirmação “vemos o presente e planejamos o futuro” destacou a importância da coleta preliminar de dados via questionários. O processo revelou a diversidade cognitiva entre os participantes e os desafios de alinhar percepções entre níveis hierárquicos e áreas funcionais, reforçando que o planejamento estratégico não é apenas um exercício técnico, mas também um processo social e interpretativo.

Gerencialmente, a afirmação “Krishna vê o futuro e planeja o presente” enfatizou a previsão estratégica exigida da alta liderança. Isso se alinha à etapa metodológica de identificação de temas estratégicos, reforçando o papel da alta gestão na definição de objetivos macro. A habilidade do CEO em articular uma visão convincente foi fundamental para orientar o processo de planejamento, validando a literatura que destaca a importância da liderança visionária em ambientes turbulentos (Johnsen, 2023).

O estudo também demonstrou o valor da análise de discurso para revelar temas estratégicos implícitos na comunicação da liderança. Essa inovação metodológica permitiu traduzir aspirações abstratas em direções estratégicas acionáveis.

Apesar das contribuições, o estudo apresenta limitações devido à interpretação subjetiva dos dados, filtrados pelas perspectivas de um pequeno grupo de indivíduos, o que introduz vieses e restringe a generalização. Além disso, a intensidade e duração da intervenção podem não ser viáveis em todos os contextos organizacionais, especialmente aqueles com recursos limitados ou menor maturidade em planejamento.

6.1 Contribuições teóricas

O estudo avança na teoria ao propor um método que sintetiza ferramentas clássicas e contemporâneas de gestão estratégica. Ao integrar análise SWOT e planejamento estratégico com o Balanced Scorecard, a pesquisa oferece uma abordagem híbrida, estruturada e adaptável, contribuindo com um modelo replicável para alinhamento estratégico em organizações.

A estrutura em oito etapas do método proporciona um caminho sistemático para traduzir a intenção estratégica em resultados mensuráveis, alinhando-se aos princípios da pesquisa em ciência do design e contribuindo para a institucionalização das práticas de controle de gestão (Burns & Scapens, 2000).

Além disso, o estudo enriquece o discurso sobre pesquisa-ação em contabilidade gerencial, demonstrando sua dupla contribuição para teoria e prática. Apoia a visão de que a contabilidade é uma ciência social aplicada (Guerreiro, 2022), sendo necessário equilibrar rigor metodológico com relevância contextual.

O uso da análise de discurso para identificar temas estratégicos representa uma contribuição teórica inovadora, conectando gestão estratégica e comunicação organizacional, sugerindo que a retórica da liderança pode ser uma fonte valiosa de insights estratégicos. Isso abre caminhos para pesquisas interdisciplinares combinando estratégia e comportamento organizacional.

O estudo também convida pesquisas futuras sobre a adaptabilidade do método em diferentes portes, setores e contextos culturais organizacionais. Estudos comparativos poderiam explorar como práticas de planejamento estratégico variam em PMEs, instituições públicas e organizações sem fins lucrativos, e como o método proposto pode ser ajustado a esses ambientes.

6.1 Contribuições teóricas

Do ponto de vista prático, a pesquisa demonstra a viabilidade de aplicar o método proposto em um ambiente organizacional real. A descrição detalhada do processo de implementação fornece insights acionáveis para profissionais que buscam aprimorar clareza estratégica e coerência operacional.

Os achados reforçam a importância de envolver gestores de diferentes níveis, especialmente a liderança sênior. O design participativo da intervenção fomentou engajamento, sentimento de propriedade e alinhamento, críticos para a execução bem-sucedida da estratégia. A utilização de plataformas digitais de colaboração (Miro)

facilitou a co-criação e a transparência, melhorando a qualidade das deliberações em grupo.

O estudo oferece recomendações práticas para superar desafios comuns, como alcançar consenso, gerir restrições de tempo e traduzir insights qualitativos em metas mensuráveis. A integração da análise SWOT com o Balanced Scorecard permitiu uma transição fluida do diagnóstico à ação, garantindo coerência estratégica.

Importante destacar que o método mostrou-se eficaz em organizações com experiência limitada em planejamento formal, sugerindo aplicabilidade potencial em PMEs, instituições públicas e negócios de serviços, onde culturas de planejamento muitas vezes são pouco desenvolvidas.

O uso do Project Model Canvas para comunicar iniciativas estratégicas trouxe clareza e estrutura à fase de implementação, permitindo que gestores visualizassem interdependências entre metas, recursos e cronogramas, melhorando a prontidão para execução.

Por fim, o estudo evidencia a importância da síntese e validação pós-intervenção. O papel dos consultores na consolidação dos insumos e alinhamento com os temas estratégicos garantiu que o mapa estratégico final fosse coerente, comunicável e acionável.

Referências

- Alfaro-Tanco, J. A., Avella, L., Moscoso, P., & Näslund, D. (2021). An evaluation framework for the dual contribution of action research: Opportunities and challenges in the field of operations management. *International Journal of Qualitative Methods*, 20, 16094069211017636.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Abdel-Khalik, A. R., & Keller, T. F. (1978). The impact of accounting research on practice and disclosure. Duke University Press.
- Brandão, C. R. (1985). *Repensando a pesquisa participante*. 2a. ed. São Paulo: Brasiliense.
- Broedel, A., & Flores, E. S. (2021). Pesquisa contábil: o falso dilema entre a consistência metodológica e a relevância prática, *Revista de Administração Contemporânea*, 25(6), 1-5. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021210119>.por
- Brown, R. (2009). Revisiting the expectations gaps after 15 years, *Journal of Applied Accounting Research*, 10(2), 92-95. <https://doi.org/10.1108/09675420910984655>

- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework, *Management Accounting Research*, 11(1), 3-25. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0119>
- Caliari, T., & Ruiz, R. M. (2014). Brazilian pharmaceutical industry and generic drugs policy: Impacts on structure and innovation and recent developments. *Science and Public Policy*, 41(2), 245-256. <https://doi.org/10.1093/scipol/sct053>
- Campbell, A., & Yeung, S. (1991). Creating a sense of mission, *Long Range Planning*, 24(4), 10-20. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90002-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90002-6)
- Campbell, A. (1992). The power of missions: Aligning strategy and culture, *Planning Review*, 20(5), 10-63. <https://doi.org/10.1108/eb054369>
- Catelli, A. (2013). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. 2a ed. São Paulo: Atlas.
- Chehimi, M., & Naro, G. (2024). Balanced Scorecards and sustainability—Balanced Scorecards for corporate social responsibility strategic alignment: A systematic literature review. *Journal of Environmental Management*, 367, 122000. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.122000> (PubMed, ScienceDirect)
- Cheng, L. C., Chen, K., Lee, M. C., & Li, K. M. (2021). User-defined SWOT analysis – A change mining perspective on user-generated content. *Information Processing & Management*, 58(5), Article 102613. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2021.102613>
- Coghlan, D. (2023). Action research. In *The Palgrave encyclopedia of the possible* (pp. 9-16). Cham: Springer International Publishing.
- Davison, R. M., Martinsons, M. G., & Wong, L. H. (2022). The ethics of action research participation. *Information Systems Journal*, 32(3), 573-594.
- Dhumal, P., Chakraborty, S., Ibrahim, B., Kaur, M., & Valsami-Jones, E. (2024). Green-synthesised carbon nanodots: A SWOT analysis for their safe and sustainable innovation. *Journal of Cleaner Production*, 480, 144115. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144115> (University of Birmingham, ScienceDirect)
- European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations (EFPIA). (2023). *The pharmaceutical industry in figures*. EFPIA. <https://efpia.eu/media/2rxdkn43/the-pharmaceutical-industry-in-figures-2024.pdf>
- Fairclough, N. (1985). Critical and descriptive goals in discourse analysis, *Journal of Pragmatics*, 9(6), 739-763. [https://doi.org/10.1016/0378-2166\(85\)90002-5](https://doi.org/10.1016/0378-2166(85)90002-5)
- Fairclough, N. (2003). *Analysing discourse: Textual analysis for social research*. London: Routledge.
- Finocchio, J., Júnior (2013). *Project Model Canvas: Gerenciamento de projetos sem burocracia*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.
- Fraser, K., & Sheehy, B. (2020). Abundant publications but minuscule impact: The irrelevance of academic accounting research on practice and the profession, *Publications*, 8(46), 1-36. <https://doi.org/10.3390/publications8040046>
- George, B. (2025). Towards purposeful strategic planning: A mixed research synthesis across disciplines. *Long Range Planning*, 58(4), 102563. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102563> (ResearchGate)
- George, B., Jacobsen, D. I., Johanson, J.-E., Johnsen, Å., & Pekkola, E. (2025). User acceptance of strategic planning: Evidence from Northern European municipalities. *Public Administration Review*, 85(3), 752-767. <https://doi.org/10.1111/puar.13874> (Online Library, Tampere University Research Portal)
- Grinver, Peter H., & Norburn, David (1974). Strategic planning in 21 U.K. companies, *Long Range Planning*, August, 80-88. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(77\)90106-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(77)90106-6)
- Guerreiro, R., & Souza, R. P. (2015). Um estudo sobre percepções de importância de atividades do processo de gestão e barreiras à implantação do planejamento estratégico, *Revista Universo Contábil*, 11(1), 88-104. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.2015188-104>
- Guerreiro, R. (1989). *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*, Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. <https://doi.org/10.11606/T.12.1990.tde-03062020-155114>
- Guerreiro, R. (2022). Algumas reflexões sobre a relevância da pesquisa contábil para a sociedade, *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(90), 1-5. <https://doi.org/10.1590/1808-057x20229040.pt>
- Haberberg, A. (2000). *Swatting Swot. Strategy* (Strategic Planning Society), September.

- Haig, Brian D. (2019). The importance of scientific method for psychological science, *Psychology, Crime & Law*, 25(6), 527-541. <https://doi.org/10.1080/1068316X.2018.1557181>
- Haines, W. R. (1977). Corporate planning and management by objectives, *Long Range Planning*, 10(4), 13-20. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(77\)90099-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(77)90099-1)
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade, *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- Higgins, J. C., & Finn, R. (1977). The organisation and practice of corporate planning in the U.K., *Long Range Planning*, 10(4), 88-92. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(77\)90108-X](https://doi.org/10.1016/0024-6301(77)90108-X)
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7)
- Holm, C. G., Brøns Kringelum, L., & Anand, A. (2025). Creating effective strategy implementation: A systematic review of managerial and organizational levers. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00880-3>
- Holm, C. G., Kringelum, L., & Anand, A. (2025). Creating effective strategy implementation: A systematic review of managerial and organizational levers. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00880-3>
- Horwath, R. (2005). Discovering purpose: Developing mission, vision & values, Strategic Thinking Institute, 1-9.
- Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. (2006). Strategy-process research: What have we learned and what is still to be explored, *Journal of Management*, 32(5), 673-720. <https://doi.org/10.1177/0149206306291485>
- Inamori, K. (1998). Jitsugaku: minha experiência, um estudo - administração e ciência contábil. (original paper "Inamori Kazuo no Jitsugaku Kaikei to Keiei").
- Ip, Y. K., & Koo, L. C. (2004). BSQ strategic formulation framework. A hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis and quality function deployment, *Managerial Auditing Journal*, 19(4), 533-543. <https://doi.org/10.1108/02686900410530538>
- Jensen, I. B., & Dikilitas, K. (2025). A scoping review of action research in higher education: implications for research-based teaching. *Teaching in Higher Education*, 30(1), 84-101.
- Johnsen, Å. (2023). Strategic planning in turbulent times: Still useful? *Public Policy and Administration*, 38(4), 445-465. <https://doi.org/10.1177/09520767221080668> (SAGE Journals, vLex)
- Jönsson, S. (1999). Action research in management accounting studies, EIASM workshop on New Directions in Management Accounting: Innovations in Practice and Research. Brussels, 10 - 12, December 1998 (GRI-report 1999:2).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1, *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 7a ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R. S. (1998). Innovation action research: Creating new management theory and practice, *Journal of Management Accounting Research*, 10, 89-118.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos Balanced Scorecard. Gulf Professional Publishing.
- Khalifa, A. S. (2012). Mission, purpose, and ambition: Redefining the mission statement, *Journal of Strategy and Management*, 5 (3), 236-251. <https://doi.org/10.1108/17554251211247553>
- Koo, L. C., Koo, H., & Luk, L. (2008). A pragmatic and holistic approach to strategic formulation through adopting balanced scorecard, SWOT analysis and blue ocean strategy – a case study of a consumer product manufacturer in China, *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 1(2), 127-146. <https://doi.org/10.1504/IJMFA.2008.021238>
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Kumar, J., Prince, N., & Baker, H. K. (2022). Balanced scorecard: A systematic literature review and future research issues, *FIIB Business Review*, 11(2), 147-161. <https://doi.org/10.1177/231971452111049625>

- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1969). *Business policy: Text and cases*. Irwin
- Li, X., Zhang, J., Li, Z., Gao, F., & Yu, C. (2022). Action research: alternative paths for the transformation of management academic research to practice. *Nankai Business Review International*, 13(3), 472-494.
- Manteghia N., & Zohrabib, A. (2011). A proposed comprehensive framework for formulating strategy: A hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis, Porter's generic strategies and Fuzzy quality function deployment, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 2068-2073. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.055>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mattos Filho. (2025). Brazil's life sciences sector: A 2024 retrospective and what to expect in 2025. *Mattos Filho Advogados*. <https://www.mattosfilho.com.br/en/unico/life-sciences-2024-retrospective/>
- Netland, T. H., Powell, D. J., & Dreyer, H. C. (2023). Middle managers' perceptions of lean programs: Commitment and implementation infrastructure. *International Journal of Operations & Production Management*. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2023-0201>
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- Nowak, R. (2021). Process of strategic planning and cognitive diversity as determinants of cohesiveness and performance, *Business Process Management Journal*, 27(1), 55-74. <https://doi.org/10.1108/bpmj-09-2019-0401>
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Formal strategic planning: the key to effective business process management? *Business Process Management Journal*, 8(5), 416-429. <https://doi.org/10.1108/14637150210449102>
- Owen, C. (2007). Design thinking: Notes on its nature and use, *Design Research Quarterly*, 2(1), 16-27. https://www.id.iit.edu/wp-content/uploads/2015/03/Design-thinking-notes-on-its-nature-and-use-owen_desthink071.pdf
- Paranhos, J., Hasenclever, L., & Perin, F. S. (2023). The Brazilian Pharmaceutical Industry: actors, institutions, and policies. *Journal of Law, Medicine & Ethics*, 51(S1), 126-135. <https://doi.org/10.1017/jme.2023.118>
- Pereira, C. A. (2011). *Gestão Econômica*, in C. Parisi e E. Megliorini, *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Perry, G. S. (2011). Strategic themes—how are they used and WHY?, BSC Institute. <http://www.balancedscorecard.org/wp-content/uploads/2019/08/BSI-strategic-themes%E2%80%93how-are-they-used-and-why.pdf>
- Posch, A., & Garaus, C. (2020). Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity, *Long Range Planning*, 53(6), 101878. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.004>
- Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. M. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56(3), Article 102304. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>
- Quezada, L. E., Cordova, F. M., Palominos, P., Godoy, K., & Ross, J. (2009). Method for identifying strategic objectives in strategy maps, *International Journal of Production Economics*, 122(1), 492-500. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.06.019>
- Quezada, L. E., Reinao, E. A., Palominos, P. I., & Oddershede, A. M. (2019). Measuring performance using SWOT analysis and balanced scorecard, *Procedia Manufacturing*, 39, 786-793. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.430>
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2018). *Management tools & trends 2018*. London: Bain & Company.
- Ronchetti, J. L. (2006). An integrated Balanced Scorecard strategic planning model for nonprofit organizations, *Journal of Practical Consulting*, 1(1), 25-35.
- Russo, P. T., & Guerreiro, R. (2017). Percepção sobre a sociomaterialidade das práticas de contabilidade gerencial, *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 57(6), 567-584. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170605>
- Sadler, I. (2000). Process of Strategic Operations Planning improved by Action Research. In 1st. International Conference on Systems Thinking in Management - ICSTM.
- Sayed, N., & Lento, C. (2018). Developing a strategy map for environmental consulting firms, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(5), 916-934. <https://doi.org/10.1108/ijppm-06-2017-0139>
- Schraeder, M. (2002). A simplified approach to strategic planning: practical considerations and an illustrated example, *Business Process Management Journal*, 8(1), 8-18. <https://doi.org/10.1108/14637150210418601>

- Shani, A. B., & Coghlan, D. (2021). Action research in business and management: a reflective review. *Action research*, 19(3), 518-541.
- Silveira, K. S., Hikichi, S. E., & Salgado, E. G. (2016). Utilização do AHP para priorização das práticas de TQM na indústria farmacêutica. *Revista Produção Online*, 16(2), 524-549. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v16i2.1978>
- Sundin, H., Granlund, M., & Brown, D. A. (2009). Balancing multiple competing objectives with a balanced scorecard. *European Accounting Review*, 19(2), 203-246. <https://doi.org/10.1080/09638180903118736>
- Susman, G. I., & Evered, R. D. (2023). An assessment of the scientific merits of action research. *Studi organizzativi*, (2022/2).
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123-132. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005> (IDEAS/RePEc)
- Teece, D. J. (2018). SWOT analysis. In M. Augier & D. J. Teece (Eds.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_285
- Thiollent, M. (1997). *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Torres, R. P., & Souza, M. A. F. (2010). A dinâmica do mercado farmacêutico brasileiro segundo o modelo das estratégias genéricas de Porter. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 5(3), 118-132. https://doi.org/10.21446/scg_ufri.v5i3.13220
- WifOR Institute, & International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations (IFPMA). (2024). *The economic impact of the global pharmaceutical industry*. IFPMA. https://www.ifpma.org/wp-content/uploads/2024/11/2024_WifOR_Economic_Impact_Global_Pharmaceutical_Industry_Report.pdf
- Wong, F. W., Lam, P. T., & Chan, E. H. (2009). Optimising design objectives using the Balanced Scorecard approach. *Design Studies*, 30(4), 369-392. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2008.10.004>
- Wu, J., Zhao, N., & Yang, T. (2024). Wisdom of crowds: SWOT analysis based on hybrid text mining methods using online reviews. *Journal of Business Research*, 171, 114378. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114378> (ScienceDirect, IDEAS/RePEc)
- Zandee, D. P., & Coghlan, D. (2025). Action research for impact in addressing the grand challenges. *Strategic Organization*, 23(1), 147-161