



Investigação comparativa das diferenças entre as estratégias de implementação de processos e serviços no setor privado e público: Uma revisão sistemática

Guilherme da Silva, Ronan Barbosa de Lima, Elizangela Batista Dias

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí - IFPI Campus Oeiras, Oeiras, Piauí, Brasil.

RESUMO

Introdução. Os setores público e privado necessitam desenvolver estratégias voltadas à transformação do planejamento em ações capazes de gerar resultados organizacionais. Contudo, esses setores apresentam diferenças relevantes quanto aos processos de formulação e implementação das estratégias, bem como em relação aos objetivos que as orientam. **Objetivo.** Desse modo, esse artigo objetiva analisar as diferenças entre as estratégias do setor público e privado. **Metodologia.** Do ponto de vista metodológico é uma pesquisa qualitativa, básica e bibliográfica, além de ser uma revisão sistemática da literatura, que foi realizada a busca e seleção de artigos científicos nas bases de dados *Scielo*, *Spell* e *Capes Periódicos*, em que se usou termos relacionados a estratégias públicas e estratégias privadas. **Resultados e discussão.** Após a aplicação dos critérios de seleção, tem-se como resultados a análise de 12 artigos científicos, os quais foram identificados os objetivos e principais resultados. Assim, encontrou-se que a finalidade das estratégias implementadas em ambos os setores é distinta, sobretudo pelo setor privado ter como foco o lucro e redução de custos, além de no setor público haver alguma morosidade em detrimento dos processos públicos a serem seguidos. **Considerações finais.** Por fim, considera-se que mesmo podendo seguir passos semelhantes, há uma incompatibilidade entre os setores públicos e privados por terem finalidades distintas, dessa forma, o planejamento deve ser individualizado e associado à intenção final.

PALAVRAS-CHAVE: Distinção de estratégias. Implementação e finalidade. Setores públicos e privados.

Comparative investigation of the differences between process and service implementation strategies in the private and public sectors: a systematic review

ABSTRACT

Introduction. The public and private sectors need to develop strategies that aim to turn planning into action in order to bring results to organizations. However, the strategies of these sectors face some differences in their formulation, implementation and objectives processes. **Objective.** Thus, this article aims to analyze the differences between the strategies of the public and private sectors. **Methodology.** From a methodological point of view, this is a qualitative, basic and bibliographical research, in addition to being a systematic review of the literature, which was carried out by searching and selecting scientific

Correspondência dos Autores

^{1a}ORCID: [0009-0005-2479-7485](https://orcid.org/0009-0005-2479-7485). Email: guilhermesilvaadm13@gmail.com (Autor correspondente)

^{1b}ORCID: [0009-0002-4077-3895](https://orcid.org/0009-0002-4077-3895). Email: admronanbarbosa@gmail.com

^{1c}ORCID: [0000-0003-2608-8402](https://orcid.org/0000-0003-2608-8402). Email: eli.dias@ifpi.edu.br

Artigo submetido a sistemas de verificação de similaridade

Submetido 11/11/2025 – Aceito 06/01/2026 – Publicado 26/01/2026

articles in the Scielo, Spell and Capes Periódicos databases, in which terms related to public strategies and private strategies were used. **Results and discussion.** After applying the selection criteria, the results were the analysis of twelve scientific articles, in which the objectives and main results were identified. Thus, it was found that the purpose of the strategies implemented in both sectors is different, especially because the private sector focuses on profit and cost reduction, in addition to the fact that in the public sector there is some slowness to the detriment of the public processes to be followed. **Final considerations.** Finally, it is considered that even though similar steps can be followed, there is an incompatibility between the public and private sectors as they have different purposes, therefore, planning must be individualized and associated with the final intention.

KEYWORDS: Distinction of strategies. Implementation and purpose. Public and private sectors.

1 INTRODUÇÃO

Os setores público e privado, para a concretização dos seus objetivos e metas, necessitam elaborar estratégias que almejam tornar o planejado em algo real a fim de trazer resultados para as organizações. Nesse sentido, para ambos é imprescindível a elaboração de estratégias para a implementação de qualquer plano com o fito de atingir determinada situação. É notório que tanto o setor privado como público utilizam as mais variadas estratégias para a consecução de seus interesses, isto é visível no estudo de Juliano, Clemente e Madeira (2023), no qual realizaram um apanhado geral da literatura a fim de descobrir se houve mudança ou continuidade nas políticas de combate à pobreza de 1994 até 2010. Desse modo, percebe-se que para a redução de tais desigualdades, o governo federal necessitou desenvolver e implementar estratégias que viessem a tornar-se políticas públicas (Juliano; Clemente; Madeira, 2023), sem tais estratégias não seria possível atingir o que foi planejado.

Nesse sentido, por mais que ambos os setores sigam passos semelhantes e/ou iguais em relação à elaboração e implementação de estratégias, nota-se que a destinação ou o interesse de cada setor diferencia-se em virtude de o setor público buscar sempre o bem da coletividade, enquanto o setor privado não necessariamente tem essa obrigação. Conforme aponta Rezende, Marcelino e Miyaji (2020), no ambiente empresarial externo podem acontecer situações que impactam nas receitas - caso específico da pandemia - e, dessa maneira, as empresas precisam elaborar novas estratégias observando o comportamento dos consumidores para voltar a realizar mais vendas.

Partindo desse ponto, este artigo objetiva analisar as diferenças entre as estratégias do setor público e privado. Nesse contexto, surge a questão norteadora: “quais são as diferenças entre estratégias do setor privado e do setor público?”. Desse modo, justifica-se a escolha pela revisão sistemática da literatura e o tema em decorrência de ao fazer buscas por pesquisas acadêmicas nacionais na literatura, foi possível identificar a lacuna bibliográfica e a existência de poucas publicações em bases de dados que apresentem artigos com áreas temáticas direcionadas ao tema deste trabalho e também sobre a Administração Pública de forma geral, tendo em sua maioria apenas para uma cidade - no contexto de prefeituras e/ou câmaras municipais - ou em algum outro órgão como autarquia ou ente despersonalizado. É evidente a necessidade de demonstrar um estudo sobre as estratégias nos setores públicos e privados, apresentando suas diferenças e a importância de elaboração de planejamentos estratégicos que atendam suas peculiaridades e necessidades de cada setor. Assim, possibilitará planos mais focados e que terão maior eficiência na execução dos processos. Como também, torna-se vital para conscientizar ingressantes na carreira pública ou pessoas que estejam saindo da iniciativa privada em

direção a gestão pública a não usar modelos e métodos igualmente utilizados em empresas sem estudar os diferentes interesses de cada setor. Paludo e Oliveira (2021) apontam que, por falta de profundidade de estratégias desenvolvidas para o setor público, os gestores das entidades públicas acabam utilizando uma abordagem desenvolvida para ambiente privado, onde devido ao alto nível de complexidade do ambiente público, tornar-se inadequado simplesmente replicar as técnicas do privado, com uma lógica diferente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estratégias Organizacionais

O termo estratégia dentro do âmbito militar faz referência a um plano que seja capaz de ser vitorioso em um combate contra as forças inimigas. Já nas organizações, faz alusão a criação de um plano, que é estabelecido a partir da análise estratégica (Paludo; Oliveira, 2021). O autor ainda diz que a estratégia é a disciplina que ajuda os gestores a escolherem as melhores táticas para tomar as melhores decisões com destino a alcançar os objetivos desejados (Paludo; Oliveira, 2021). Manhanelli (1988) cita em seu livro, um conceito voltado ao âmbito militar e político que assimila a estratégia nesta mesma perspectiva, ao associar o seu uso e/ou criação às campanhas de guerras e campanhas eleitorais, visto que têm a intenção de que sejam realizadas ações para evitar que o seu plano seja derrotado. Sendo assim, a estratégia é a forma da arte de aplicar os recursos disponíveis com foco em conquistar seus objetivos, explorando condições adequadas com finalidade de alcançar os objetivos específicos.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) definem estratégia como um conjunto integrado e coordenado de tarefas e operações definidas para investigar ações básicas e obter vantagens competitivas, assim, as empresas conseguem escolher a melhor forma para competir no mercado. Deste modo, os gestores poderão definir a estratégia que a empresa pretende ou não fazer. Mas para alcançar vantagem competitiva, a empresa precisa alcançar uma estratégia que a concorrência não consegue replicar e deve rejeitá-la quando o custo para execução for alto demais, os gestores também devem compreender que a vantagem competitiva não é uma coisa permanente e precisa ser revisada para que possa durar. Para Decourt, Neves e Baldner (2012), a essência da estratégia é ser diferente, nesse sentido, deve escolher as melhores atividades para executar, e definir o seu diferencial para proporcionar aos clientes algo que seja feito frente à concorrência. Os autores definem o conceito de estratégia como algo que cria uma posição única e preciosa que deve envolver diferentes conjuntos de atividades, logo a empresa deverá ser capaz de criar um posicionamento diferenciado no seu mercado de atuação ou que pretenda atuar visando formar na mente do cliente uma imagem alinhada com o que foi planejado no plano estratégico.

Um ponto vital para as forças competitivas no setor organizacional são os níveis de estratégia. Carvalho e Laurindo (2010) discorrem sobre os dois níveis, o primeiro é a estratégia corporativa, onde o foco da análise é a organização como um todo, que compreende aspectos como quais negócios a organização deve entrar, o modo de pensar sobre fusões e aquisições e qual a forma de gerenciar as propriedades entre as unidades de negócios. No segundo nível, a estratégia competitiva, será pensado aspectos como as definições de estratégias competitivas e fronteiras da análise.

2.2 Estratégias Organizacionais no setor público

Para entender como é o processo estratégico das organizações públicas, é importante compreender que entre os dois setores (estratégia pública/estratégia privada) existem algumas importantes diferenças. A diferença entre os setores está na finalidade de cada um, em seu objetivo, bem como no seu interesse geral entre outros diversos fatores. Em síntese, a partir da obra de Marzzoni e Rodrigues (2020), compreende-se que a questão principal é a motivação, no setor privado a motivação está voltada na visão dos empresários, em geral lucro econômico, pela realização de suas atividades de produção de um bem ou na prestação de serviços, enquanto no setor público, as organizações têm a sua motivação principal em realizar as metas organizacionais visando obter o cumprimento da sua missão e assim poder oferecer serviços públicos de qualidade.

Oliveira (2019) afirma que existem alguns fundamentos que orientam as estratégias no setor público. O primeiro fundamento é a gestão pública, que pode ser resumida como a utilização de ações na administração pública. Em seguida vem o planejamento que está ligado com a gestão pública, esse processo é formalizado e serve para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões, e por fim, vem a fase de estratégia, que é o conjunto de ações que têm como finalidade assegurar a conformidade interna e externa da organização. O autor ressalta a importância da estratégia dentro do setor público para que exista uma gestão democrática. Nessa mesma perspectiva, Marzzoni e Rodrigues (2020) explicam que o planejamento estratégico e outras estratégias são de extrema dificuldade de implementação na gerência pública, dado que, existe uma racionalidade no governo.

Paludo e Oliveira (2021) trazem definições de autores sobre o tema governança pública: Instituto Brasileiro de Governança Pública (IBGP, 2014) compreende a governança em entidades públicas como um sistema composto por mecanismos institucionais para a prática de políticas públicas focadas em gerar resultados desejados para os cidadãos. Outra definição trazida pelo os autores é o de Silva (2005), que diz que a governança está relacionada com o governo, e quanto a governança corporativa, o autor fala de um sistema pelo qual os órgãos e os poderes são ordenados dentro de uma empresa. Andrade (2020) comenta sobre o princípio da publicidade na governança pública, no qual faz menção a constituição de 1988 nos quais o poder público está sujeito. Os princípios são a legalidade, impessoalidade, moralidade administrativa e a publicidade, que estão dispostos no caput do artigo 37. Esse princípio determina a ampla divulgação dos atos executados pela administração pública direta e indireta.

2.3 Estratégias Organizacionais no setor privado

No setor privado, a estratégia adota uma função específica muito essencial seja para a definição do que produzir e/ou comercializar, bem como decidir por qual segmento seguir, isso decorre de um planejamento realizado na fase anterior à implementação do negócio (Johnson; Scholes; Whittington, 2011). Nesse sentido, existe uma crescente preocupação dos empresários na elaboração de estratégias para as empresas e a busca de estratégias que sejam prioritárias para as atividades empresariais, a fim da consecução do esperado. As estratégias em si são definições de planos conceituais que devem ser seguidos e implementados para a obtenção de algo concreto - o objetivo desejado (Alday, 2002). Consoante apontado por Camargos e Dias (2003), a estratégia das empresas está sempre em

alterações, decorrentes das repentinas mudanças ocorridas no ambiente empresarial, tornando obsoleto manter-se a implementação de planejamento de situações já modificadas.

Alday (2002) diferencia as estratégias empresariais em estratégias competitivas genéricas e estratégias de crescimento. Amaral (2005) diz que as estratégias competitivas genéricas foram definidas por Porter (1980). Ainda de acordo com Amaral (2005) e Porter (1980), a estratégia genérica da diferenciação incide sobre os produtos e serviços da empresa, em que se elaboram estratégias para torná-los singulares no mercado. Alday (2002) aponta que grandes investimentos em áreas como pesquisa e marketing são importantes para se ter uma estratégia de diferenciação. Amaral (2005, p. 67) ainda completam ao dizer que “Qualquer atividade de valor constitui uma fonte potencial de singularidade”.

A estratégia competitiva genérica de custos busca minimizar os dispêndios das empresas por meio de várias maneiras de se realizar as atividades fins ou não - mas que estejam relacionadas à atividade empresarial, centrando-se no processo, ou seja, no decorrer das etapas produtivas (Alday, 2002). Amaral (2005) intitula essa estratégia como “liderança do custo” e defende a existência dela quando as empresas conseguem executar suas atividades empresariais de modo que seus custos sejam reduzidos em relação às outras empresas, devido a escolha de determinadas estratégias. Porter (1980 *apud* Chaves; Benedete; Polo, 2009) evidencia a dificuldade de empresas concorrentes obterem tal estratégia, visto que são condições do ambiente organizacional interno e externo possibilitando a liderança em custos.

Para a obtenção de maiores lucros as empresas necessitam de vantagens competitivas e para alcançá-las é necessário seguir também a estratégia genérica do enfoque definida por Porter (1980). Segundo Amaral (2005), tal estratégia tem o objetivo de escolher um segmento específico de mercado para colocar todos os seus esforços a fim de conseguir atrair os consumidores. Nesse contexto, Alday (2002) apresenta como estratégia competitiva de foco e centra seu pensamento no ponto de partida como escolha do nicho específico que a empresa irá adentrar no ambiente empresarial e, desse modo, se utilizar das estratégias de diferenciação de mercado e da liderança de custos a fim de obter maiores resultados. Ainda na visão de Alday (2002), as estratégias de crescimento são a integração vertical e a integração horizontal. Para Silva (2005), a estratégia de crescimento da integração vertical é quando a empresa possui ou começa a adquirir a agregação da linha produtiva desde o início do processo até chegar ao consumidor final, assim detém os produtos os quais necessitariam ser fornecidos por outras empresas. Tal integração busca a eficiência dos processos e maiores lucros por meio da reunião de várias empresas em que uma fornece para a outra mais próxima do mercado consumidor (Alday, 2002). Já a integração horizontal, de acordo com Rocha e Nunes (2008), é quando uma empresa faz aquisições de outras empresas em nichos diferentes do que atua, abrangendo assim um novo público-alvo, isto é, busca outros segmentos de mercado distintos.

3 METODOLOGIA

Método científico é o caminho percorrido por qualquer pesquisador que busca gerar conhecimento, em que deve ter suas atitudes estruturadas de forma sequencial e lógica (Heerdt; Leonel, 2007). Desse modo, para se elaborar um estudo, é necessário seguir passos bem planejados e definidos

mediante critérios metodológicos, a fim de buscar obter um resultado. Nessa perspectiva, este estudo é uma pesquisa qualitativa, que apresenta como ponto principal o não uso de métodos estatísticos para obtenção dos resultados pesquisados, ou seja, parte da análise direta dos dados em investigação. Para isso, é visível que este tipo de pesquisa está focado em gerar conhecimentos a partir de fatos e não necessita haver contagem dos elementos observados, como na quantitativa (Prodanov; Freitas, 2013).

Em relação à natureza, se configura com uma pesquisa básica, uma vez que, segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 51), “objetiva gerar novos conhecimentos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista”. Além disso, será uma pesquisa exploratória no que se refere aos objetivos, pois como o próprio nome já aponta, fará uma exploração da literatura a fim de encontrar os resultados objetivados. Assim, de acordo com os procedimentos técnicos, este estudo é uma pesquisa bibliográfica, ao ser elaborado e respondido à questão norteadora, utilizou-se da literatura já publicada em revistas científicas especializadas e com veracidade comprovada, a fim de produzir mais conhecimentos (Prodanov; Freitas, 2013). Além disso, aponta-se que é um artigo de revisão sistemática da literatura, pois ao seguir passos bem sistematizados para busca e seleção de estudos objetiva gerar novas informações a partir do que já foi produzido (Brizola; Fantin, 2016). Para Galvão e Ricarte (2019), a revisão sistemática da literatura visa fazer um ordenamento lógico de publicações de estudos e verificar o que está em vigência no determinado contexto social em análise.

A busca e a seleção dos artigos foram realizadas nas bases de dados *Scielo*, *Spell* e *Capes Periódicos*, pois são bases de dados com uma vasta quantidade de publicações voltadas para a área de Administração. Além disso, abrigam uma boa quantidade das mais variadas revistas tanto de Administração Pública, de empresas e outras áreas de gestão com veracidade e confiabilidade das informações publicadas.

Na base de dados *Scielo*, como estratégias de busca, foram utilizadas para a opção "todos os índices" os termos "estratégias públicas (*and not*) violência (*and not*) saúde (*and not*) educação" com o fito de excluir estudos que fossem exclusivos das áreas mencionadas. Com isso foram encontradas 252 publicações, que a partir delas foram aplicados os seguintes filtros: coleções: Brasil; ano de publicação: 2013 a 2023; periódicos: todos; idioma: português; *Scielo* Áreas temáticas: Ciências Sociais Aplicadas e tipo de leitura: artigo. Dessa forma, restaram 56 artigos, dos quais após a análise do título, resumo, palavras-chave, objetivos e resultados, respectivamente, foram selecionados 6 artigos. Ainda na *Scielo*, pretendendo encontrar estudos de estratégias para o setor privado, usou-se os termos "estratégias de empresas (*and not*) violência (*and not*) saúde (*and not*) educação" para "todos os índices", sendo encontrados 536 estudos. Com a aplicação dos filtros: coleções: Brasil; ano de publicação: 2013 a 2023; periódicos: todos; idioma: português; *Scielo* Áreas temáticas: Ciências Sociais Aplicadas e tipo de leitura: artigo, restaram 105 artigos. Após a análise do título, do resumo, das palavras-chave, do objetivo, e dos resultados dos 56 primeiros artigos (foi decidido para ser analisada a mesma quantidade do anterior) foram selecionados 5.

Em sequência, na base de dados *Spell*, foram utilizadas como formas de buscas os termos "estratégias (no título) (E) pública (no resumo)", dos quais apareceram 44 estudos, que ao aplicar os filtros: período de publicação de janeiro de 2013 até agosto de 2023; todos os periódicos; no idioma português e nas áreas de conhecimento: Administração, Contabilidade e Economia, ficaram 22 artigos, sendo selecionado apenas 3 após a análise do título, resumo, palavras-chave, objetivo e resultado,

respectivamente. Para a seleção de publicações voltadas para estratégias privadas, buscou-se pelos termos "estratégias (no título) (E) empresariais (no resumo)" encontrando 32 estudos, que ao aplicar os filtros: período de publicação de janeiro de 2013 até agosto de 2023; todos os periódicos; no idioma português e nas áreas de conhecimento: Administração, Contabilidade e Economia, restaram 11 artigos e foram selecionados 4 após a análise do título, resumo, palavras-chave, objetivo e resultado, respectivamente.

Já na base de dados Capes Periódicos, utilizou-se como maneira de efetuar as buscas os termos "estratégias do setor público (no título) (OU) estratégias do setor privado (NÃO) educação (em qualquer campo) (NÃO) saúde (em qualquer campo)" para restringir os achados ao tema em questão. Além disso foram aplicados os filtros: tipo de documento "artigos" com data de publicação dos últimos 10 anos. Foram encontrados 24 artigos e selecionados 2. Por fim, foram pré-selecionados 20 artigos, sendo 2 na Capes Periódicos (todos voltados para a gestão pública), 11 na *Scielo* (5 na área pública e 6 no setor privado) e, 7 na *Spell* (com 3 sobre estratégias públicas e 4 de empresas). Após análise dos autores, restaram 13 artigos distribuídos em: 1 artigo na Capes Periódicos (setor público), 6 na *Scielo* (3 no setor público e 3 do privado) e, 5 na *Spell* (3 da área pública e 2 da privada). Essa segunda etapa de exclusão usou como base o mesmo procedimento da primeira (título, resumo, palavras-chave, objetivos e resultados) e ocorreu devido a muitas produções expressarem o termo estratégia, no entanto, no contexto do estudo há uma fuga parcial dos objetivos deste artigo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir serão apresentados os principais resultados encontrados na literatura dispostos em ordem cronológica crescente. Em seguida será realizada a relação entre os estudos, bem como, o enfoque na incompatibilidade em usar estratégias iguais para os dois setores.

Quadro 1: Principais resultados da literatura, organizados em ordem cronológica crescente, e suas contribuições para a análise comparativa entre os setores.

TÍTULO DO ARTIGO	AUTOR/ANO	OBJETIVO	PRINCIPAIS ACHADOS
Estratégias de legitimidade de Suchman evidenciadas nos relatórios da administração de empresas públicas do setor elétrico	Beuren, Gubiani e Soares (2013)	Com base na tipologia de Suchman (1995), o estudo visa identificar as estratégias de legitimidade evidenciadas nos relatórios de administração das empresas públicas estaduais de capital aberto do setor de energia elétrica no Brasil.	Conforme a análise dos relatórios, encontrou-se as estratégias de Suchman (1995) de visão geral, pragmática, moral e cognitiva mais evidenciadas nos relatórios de administração das empresas públicas Copel, Celesc, Cemig e Eletropaulo. De acordo com os autores, tem-se que tais empresas públicas preocupam-se em realizar uma comunicação rápida (visão geral), divulgação do que comercializam, apontando para gerar uma imagem de confiança para o usuário (pragmática), bem como a divulgação dos seus bons resultados e verificar a sua responsabilidade (moral). Além disso, os autores apontam que as empresas analisadas estão com todas as certificações de legitimidade (cognitiva).
Proposta de esquema analítico	Palácios (2015)	Em um contexto de elaboração e	O esquema analítico foi criado, possibilitando a visualização dos componentes desejados de

para o processo estratégico – o caso de uma universidade pública		implementação do Projeto Pedagógico Institucional (PDI) para instalação de um novo campus de uma universidade pública, objetivou apresentar uma proposta de um esquema analítico do processo estratégico.	forma relacionada. Tal esquema utilizou-se de maneira interligada os contextos histórico, social e cultural com os agentes, para permitir o uso dos conhecimentos e experiências de casos passados para o novo campus. Assim, encontrou-se que na elaboração dos projetos pedagógicos muitos gestores colocam seus interesses no plano.
Estratégias competitivas e desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras do setor de consumo não cíclico	Pletsch, Magro, Silva e Lavarda (2015)	Segundo a tipologia Miles e Snow (prospectora, defensiva, analítica e reativa), buscou analisar em que medida as estratégias competitivas vão explicar o desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras do setor de consumo não cíclico.	Após análises, aponta-se que há parcialmente relação entre as tipologias estratégicas e o desempenho econômico-financeiro em tais empresas. Uma vez que, a maioria das empresas usaram a tipologia de estratégia intitulada prospectora (inovadora, novos produtos, ambiente dinâmico) e obtiveram bons desempenhos, quando comparada às que utilizaram as demais, enquanto que a minoria optou pela reativa (apenas reage quando aparecem problemas) nos indicadores de rentabilidade do patrimônio líquido e liquidez corrente. No entanto, tais estratégias não se relacionam com alguns indicadores (retorno sobre o ativo, margem bruta e liquidez seca e corrente).
Estratégias de inovação em empresas startup innovation strategies in startup companies	Lima e Machado (2019)	O estudo buscou analisar a implementação de estratégias de inovação em empresas startups.	Nas 3 empresas startups encontrou-se como tipos de inovações a incremental e a organizacional, bem como ideias de negócios com poucos ou nenhum concorrente. Na busca por ideias de inovação, os autores evidenciaram o uso das metodologias <i>Lean Startup</i> e <i>Scrum</i> . Além disso, percebe-se que fazem parcerias para comercialização de produtos e serviços a fim de complementar e expandir o mercado. Tais empresas usam diferentes estratégias para comercialização de seus produtos e serviços, como por exemplo a redução de custos, o aumento da produtividade e a interação com clientes durante o desenvolvimento dos produtos (estratégia de co-criação).
Gestão das ações de segurança alimentar frente à pandemia pela COVID-19	Araújo e Calazans (2020)	Analisar as estratégias de intervenção adotadas pela gestão pública frente à crise desencadeada pela COVID-19 para redução da insegurança alimentar, baseado em um estudo de caso no Rio Grande do Norte.	No caso do estado do Rio Grande do Norte percebe-se a definição de estratégias e objetivos prioritários para assegurar o acesso, a oferta e manter a qualidade das refeições para as pessoas em vulnerabilidade. Além disso, foram verificadas as prioridades e analisado o impacto no orçamento, sendo necessário a realização de parcerias público-privadas.
Investigando as estratégias de respostas quanto ao boca a boca	Fernandes e Isabella (2020)	Entender quais estratégias estão sendo tomadas pelos gestores das marcas em relação aos conteúdos	Como estratégias, o estudo encontrou que as empresas preferem dialogar com os clientes sobre reclamações e pedir fotos de produtos em canais fechados ao público; tentar responder o

negativo on-line		postados por consumidores sobre suas marcas nas redes sociais, em especial, quando o conteúdo tem conotação negativa.	mais rápido possível para evitar a propagação da insatisfação, bem como a elaboração de respostas mais humanizadas, ou seja, analisa caso a caso e colocar <i>emoticons</i> nas mensagens, como forma de maior proximidade com o cliente. Nota-se que uma importante estratégia é se retratar do sobre o ocorrido e corrigir o problema, enquanto que a estratégia do silêncio é adotada principalmente no que diz respeito a decisões estratégicas da empresa, como aumento de preços.
Estratégias de gestão de estoque hospitalar em organizações públicas no Brasil: um estudo de caso	Souza e Land (2020)	Descrever a gestão de estoque de um serviço público hospitalar de ensino e avaliar estratégias de planejamento de compras públicas viáveis à ampla utilização em organizações públicas de saúde.	Para fins de realização de compras dos remédios, utiliza-se o pregão eletrônico, o qual tem uma demora que varia de 2, 3 e até 6 meses para chegarem a depender da classificação dos produtos seguindo a regra de Pareto/Curva ABC. Nesse sentido, verificou-se que o estoque da referida instituição assemelha-se à Curva ABC, com apenas algumas diferenças quanto à porcentagem, que pode ser explicada devido a empréstimos e doações de medicamentos serem contabilizados como entradas e saídas normais iguais aos demais usos comuns. Em relação às compras emergenciais, nota-se que o referido hospital efetua diretamente de fornecedores com bom desempenho com a instituição. No mais, o estudo encontrou que a limitação orçamentária e a demora quanto a aquisição dos remédios devidos aos processos licitatórios são considerados dificuldades para o planejamento.
Intermitências na gestão pública em turismo: um estudo sobre o patrimônio cultural edificado de Blumenau e políticas públicas voltadas ao turismo	Moser e Carvalho (2021)	Avaliar, sobre o prisma histórico, se o município de Blumenau (SC) desenvolve políticas públicas voltadas ao turismo, considerando seu patrimônio cultural edificado.	Encontrou-se que há legislações municipais que tratam da preservação, e promoção da gestão e controle do patrimônio histórico, com o intuito de direcionar as ações governamentais em áreas prioritárias. Nessa perspectiva, o município promoveu eventos voltados para a sensibilização e conscientização do público a respeito da valorização e preservação do patrimônio, a criação do Fundo Municipal Cultural Edificado, a assinatura de Termo de Cooperação, diretrizes de planejamento público no Plano Diretor Municipal, tombamento de imóveis históricos da cidade e a apresentação do Plano Municipal de Turismo de Blumenau com vistas a definir programas e ações sustentáveis para a promoção do turismo. Os autores ainda concluíram que mesmo com a existência de várias ações do poder público municipal, não há um planejamento integrado, contínuo e com regras claras.
Viva ou Deixe Morrer: estratégias para o	Silva, Miranda e Hoffmann (2021)	No contexto da pandemia de COVID-19, o estudo objetivou identificar as	No setor em questão, a pandemia trouxe como impactos negativos o cancelamento dos serviços e redução/interrupção das vendas; e de

enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil		estratégias de micro e pequenas empresas do setor de turismo de São Luís - MA.	maneira positiva cita-se a possibilidade de repensar o modelo de negócio e melhoria na relação com <i>stakeholders</i> . Como estratégia preventiva para a crise, nota-se o caso do gerenciamento de crise com base em situações adversas ocorridas no passado. Com a realização de entrevistas com representantes de empresas do setor, têm-se o gerenciamento de enfrentamento de crises dividido em 3 partes. Do ponto de vista dos colaboradores e clientes, foca na promoção em canais virtuais, novos públicos, pacotes promocionais, inovação nos produtos/serviços. No que se refere aos fornecedores e concorrentes, visa o apoio técnico entre tais empresas, decisões conjuntas sobre o futuro delas, e troca de recursos entre elas. Já as instituições de suporte, auxiliam no apoio técnico e financeiro, na busca de subsídios do governo e providenciar ações conjuntas.
Panorama das políticas públicas e estratégias para desenvolvimento da captura e armazenamento de carbono: reflexões para o Brasil	Netto <i>et al.</i> (2021)	Em relação a mitigação das emissões dos gases do efeito estufa (GEE) utilizando a tecnologia CCS (<i>Carbon Capture and Storage</i>), este artigo buscou analisar quais as políticas públicas e estratégias de financiamento, além disso, quer refletir sobre o uso da CCS no Brasil.	Com a conclusão do estudo foi perceptível que há grande quantidade de emissões de gases de efeito estufa no Brasil e no mundo, principalmente em determinados setores. A partir disso, procurou-se por maneiras para financiamento de tecnologias para mitigação do efeito desse gás e verificou-se que a viabilidade de financiamento de tais projetos está relacionada a políticas públicas de incentivos na referida área. Dessa forma, para os autores, no Brasil é necessário haver um planejamento estratégico do governo para redução da emissão de gases do efeito estufa por meio de impostos para poluidores e emissão de títulos verdes para projetos de redução do gás.
Eficácia dos ajustes estratégicos em um mercado competitivo: foco em pequenas empresas em um país emergente	Ngo (2022)	Saber como as pequenas empresas em um país emergente melhoram a eficácia dos ajustes estratégicos em relação a intensidade da concorrência no mercado.	O estudo identificou que a intensidade da concorrência de mercado tem correlação com a adoção de estratégias defensivas e prospectoras. Nesse sentido, a estratégia prospectora apresenta relação positiva com o desempenho da empresa, pois foi constatado que quando a concorrência de mercado é grande, as pequenas empresas tendem a adotar estratégias prospectoras e defensivas, no entanto, apenas as prospectoras têm melhor desempenho, confirmando a hipótese dos ajustes estratégicos. Além disso, nota-se relação insignificante entre a adoção de estratégias defensivas e o desempenho das pequenas empresas. Por fim, conclui-se que segundo os teóricos da Teoria da Contingência, o ambiente externo exerce impacto na orientação estratégica das empresas.
Estratégias e	Araújo Júnior;	Analisar as estratégias da	Encontrou-se que o foco das estratégias e dos

serviços públicos municipais no contexto da cidade digital estratégica	Rezende e Almeida (2022)	cidade e os serviços transacionais no contexto da cidade digital estratégica.	serviços transacionais da cidade estão relacionados à temática “governo”. Constatou-se que há tentativa de liberação de internet para os cidadãos, no entanto, os autores concluíram que apenas oferecer internet gratuita não configura como estratégia de cidade digital por não envolver um conjunto integrado de ações a longo prazo com o objetivo de maior interação entre as pessoas e a gestão municipal.
---	--------------------------	---	---

A análise integrada dos estudos selecionados, conforme verifica-se o exposto no Quadro 1, é nítido identificar categorias temáticas centrais que evidenciam as diferenças no processo que leva a implementação e a finalidade a ser atingida pelo planejamento das estratégias privadas e públicas. Nesse sentido, para o atendimento pleno aos objetivos deste estudo e para melhor compreensão optou-se por uma leitura interpretativa e comparativa dos achados, de modo a identificar padrões recorrentes, divergências estruturais e limitações comuns nos processos estratégicos dos ambos os setores.

4.1 Finalidades das estratégias

Os artigos analisados ajudam a compreender que a principal convergência encontrada reside no fato que há uma distinção entre o planejamento estratégico no setor público e no privado, sobretudo no que diz respeito ao próprio processo de planejamento. Desse modo, isso é visível que no setor público todo o seu ato de planejar segue ritos muitos específicos, orientados por normas gerais e específicas que regem o seu funcionamento e destina-se a buscar o bem comum da sociedade. Para obter o tal objetivo central do setor público é necessário que haja a elaboração e a implementação de políticas e planos, conforme evidenciado nos estudos de Araújo e Calazans (2020), Moser e Carvalho (2021), Netto *et al.* (2021) e Araújo Júnior, Rezende e Almeida (2022).

Nessa perspectiva, o processo de planejar na Administração está totalmente centrada em implementar políticas que impactem positivamente o bem-estar social, ou seja, o planejamento que é realizado pensando na coletividade e no amplo território nacional. Em contraponto a essas finalidades vêm os estudos de Lima e Machado (2019), Pletsch *et al.* (2015) e Ngo (2022), que relatam sobre o setor privado, o qual também busca atingir a um maior número de pessoas, no entanto, a distinção está na finalidade desse impacto, pois o referido setor objetiva com isso obter lucro, enquanto o público almeja o bem-estar. Diante disso e com base nos supracitados autores, o setor privado procura obter clientes para fidelizar a sua marca e/ou empresa, fazendo com que aumente sua participação de mercado, expansão de mercado e vantagem competitiva. Assim, com esses fatores o ator organizacional do setor privado aumentará seus lucros, isto é, pode-se afirmar que os interesses que pairam o setor privado são objetivos individuais ou de um pequeno grupo.

4.2 Aspectos condicionantes institucionais do setor público

O setor público abrange um grande número de condicionantes que o tornam muito complexo e único, tanto na gestão como na implementação. Um desses principais aspectos reside em decorrência da elaboração e da implementação das políticas e programas públicos seguirem normas legais, processos formais e estruturas burocráticas responsáveis por sua singularidade, segundo os estudos de

Souza e Land (2020) e Palácios (2015). Exemplos práticos desses condicionantes podem ser vistos no trabalho de Souza e Land (2020), que apontam como fatores impeditivos a uma eficiente gestão e implementação das ações planejadas a necessidade de observância aos processos licitatórios, que são longos e demorados, e às limitações no orçamento, responsáveis por impor maior morosidade às ações estratégicas, restringindo a autonomia gerencial. De maneira similar, Palácios (2015) evidencia que no contexto de elaboração do planejamento institucional podem surgir interesses individuais ou de pequenos grupos, além de disputas internas que acabam por descumprir o princípio constitucional da impessoalidade.

4.3 Dinâmicas competitivas e flexibilidade no setor privado

O setor privado, diferentemente do público, está voltado para uma maior competitividade de permanência no mercado, seja porque existem inúmeras empresas que oferecem o mesmo produto ou serviço, enquanto no público, de forma gratuita e universal, há apenas determinados órgãos. Dessa forma, no setor privado, devido à dinâmica competitiva presente nas relações é perceptível em razão da necessidade de reajustes periódicos, que são necessários em um ambiente externo competitivo. Nessa perspectiva, no que se refere a flexibilidade no setor privado, as pesquisas de Pletsch *et al.* (2015), Ngo (2022), Fernandes e Isabella (2020) e Silva, Miranda e Hoffmann (2021) evidenciam como pontos centrais a inovação, a rapidez na tomada de decisão e a orientação ao cliente. Tais características são imprescindíveis para ambientes de alta competitividade, em que cada empresa necessita elaborar respostas e planos rápidos as situações que acontecem em sua volta, de acordo com Fernandes e Isabella (2020). O setor privado, por não ter tantas limitações legais como no público, permite que sejam tomadas decisões de forma imediata, priorizando a resolução do problema o quanto antes, ou seja, é um ambiente mais flexível e adaptativo às mudanças que ocorrem.

Outra dinâmica notória é o caso das estratégias prospectoras apontadas por Ngo (2022), visto que essas estratégias são planejadas não como uma reação a um problema ou mudança, mas sim como forma de avançar em determinado cenário. A partir dessas estratégias, o setor privado tende a se colocar em um patamar de competitividade mais favorável à inovação e à flexibilidade organizacional.

4.4 Incompatibilidade das estratégias públicas e privadas

No que se refere à incompatibilidade para o uso de estratégias de um setor no outro, mesmo havendo a mesma necessidade de gestão e o emprego do planejamento, organização, direção e controle, há diferenças existentes na forma como cada um deve ser feito e principalmente devido a sua finalidade. Pode-se verificar isso na pesquisa de Souza e Land (2020), ao abordarem a necessidade de um processo licitatório na gestão das compras de um hospital público, algo que não ocorre com os produtos evidenciados no estudo de Fernandes e Isabella (2020), uma vez que o setor privado permite que haja maior flexibilidade.

Outro fator de destaque, consoante Fernandes e Isabella (2020), é que a principal intenção da estratégia adotada pela empresa ao buscar sanar o mais breve possível quaisquer insatisfações, é para não correr o risco da geração de uma imagem negativa, que conseqüentemente acarretará a perda de lucro. Assim, algo contraditório é dizer que a demora no processo de licitação, apresentada na pesquisa de Souza e Land (2020), fará com a instituição perderá lucro, pois o objetivo não é esse. Desse modo, pode-se dizer que nesse ponto há uma incompatibilidade, sendo que uma única forma de gestão não

será eficiente em ambos os casos, pois é necessário analisar todos os aspectos específicos para a tomada de decisão e para todo o trâmite do processo administrativo. Assim, cabe ressaltar que os referidos setores devem ser geridos seguindo os princípios da administração, no entanto, é compreensível relatar que quando se fala em atividades ou objetivos fins, faz com que se pense e implementem estratégias distintas, não sendo possível ter-se as mesmas estratégias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar as diferenças entre as estratégias do setor público e privado; e especificamente apresentar as principais estratégias desses setores, diferenciar as estratégias públicas das privadas e averiguar a incompatibilidade de usar estratégias de um setor no outro. Dessa forma, conclui-se que os objetivos foram alcançados. Com os resultados deste estudo foi constatado que mesmo os setores públicos e privados tendo a necessidade de serem geridos conforme os princípios da administração, é possível verificar que de acordo com os estudos analisados que as estratégias adotadas em ambos são distintas. Além da distinção, foi verídico afirmar que existe uma incompatibilidade, uma vez que o setor privado tem como foco o diferencial competitivo com interesse no lucro, preocupa-se pela concorrência de mercado e em como a empresa pode ser vista quando ocorre algum problema nos produtos comercializados e tem uma demora na solução.

No setor público, é visto que há uma complexidade específica, seja pelo fato do trâmite dos processos, que é o caso da licitação nas compras públicas, como pelo interesse em adotar estratégias, às quais devem ser focadas para o bem da sociedade. É ímpar destacar também que no setor público as estratégias precisam estar relacionadas com a implantação de políticas públicas, com o fito de que permaneçam e sejam fortes para atender os objetivos pelos quais foram criadas. A limitação da presente pesquisa está no fato de não ter sido encontrados a maioria dos estudos de casos práticos de implementação de estratégias tanto em empresas como em organizações públicas. Ademais, para pesquisas futuras sugere-se buscar entender a distinção das estratégias dos setores público e privado em casos práticos de elaboração e/ou implementação de estratégias, bem como que seja definido ramos de atuações específicos para análise, com a finalidade de comparar e verificar tal distinção em cada ramo de atuação, tanto de empresas como de organizações públicas.

AGRADECIMENTOS. Esta pesquisa teve o apoio institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí - IFPI Campus Oeiras.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES. **GS, RBL:** Conceituação; **GS:** Metodologia, Análise formal, Redação – rascunho original, Visualização, Investigação; **RBL:** Redação – revisão e edição, **EBD:** Supervisão. Todos os autores participaram ativamente da discussão dos resultados, revisaram e aprovaram a versão final do artigo.

CONFLITO DE INTERESSE. Os autores declaram que não têm interesse comercial ou associativo que represente um conflito de interesses em relação ao manuscrito.

APROVAÇÃO ÉTICA. Não se aplica.

REFERÊNCIAS

- ALDAY, H. E. C. Estratégias empresariais. In: **Coleção Gestão Empresarial**. v. 2. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.
- AMARAL, J. F. S. Estratégias de gestão empresarial. **Revista PRETEXTO**, v. 6, n. 1, p. 59-73, 2005. Doi: 10.21714/pretexto.v6i1.412. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/412>. Acesso em: 10. Mar. 2025.
- ANDRADE, O. M. Transparência democrática na governança pública: o direito à informação e as tensões jurídicas na Covid-19. **Ambiente: Gestão e Desenvolvimento**, v. 1, n. 1, p. 175-192, 2020. Doi: 10.24979/ambiente.v1i1.823. Disponível em: <https://periodicos.uerr.edu.br/index.php/ambiente/article/view/823>. Acesso em: 15 abr. 2025.
- ARAÚJO, F. R.; CALAZANS, D. L. M. S. Gestão das ações de segurança alimentar frente à pandemia pela COVID-19. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 1123-1133, 2020. Doi: 10.1590/0034-761220200329. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/tTFBHDBzJsmvSwSyBVxKhVD/?lang=pt>. Acesso em: 15 abr. 2025.
- ARAÚJO JÚNIOR, E. M.; REZENDE, D. A.; ALMEIDA, G. G. F. Estratégias e serviços públicos municipais no contexto da cidade digital estratégica. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 3, p. 974-991, 2022. Doi: 10.7769/gesec.v13i3.1387. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1387>. Acesso em: 13 abr. 2025.
- BEUREN, I. M.; GUBIANI, C. A.; SOARES, M. Estratégias de legitimidade de Suchman evidenciadas nos relatórios da administração de empresas públicas do setor elétrico. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 4, p. 849-876, 2013. Doi: 10.1590/S0034-76122013000400003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/N4Tk8vKgS9zYWMctrT6bfg/?lang=pt>. Acesso em: 10. jan. 2025.
- BRIZOLA, J; FANTIN, N. Revisão da literatura e revisão sistemática da literatura. **Revista de Educação do Vale do Arinos - RELVA**, v. 3, n. 2, p. 23-39, 2017. Doi: 10.30681/relva.v3i2.1738. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/relva/article/view/1738>. Acesso em: 05 fev. 2025.
- CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **REGE Revista de Gestão**, v. 10, n. 1, p. 27-39, 2010. Disponível em: <https://www.regeusp.com.br/wp-content/uploads/sites/8/2025/04/v10n1art3.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2025.
- CARVALHO, M. M. C.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva**: dos conceitos à implementação. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHAVES, S; BENEDETE, T; POLO, E. Estratégias genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. **Internext**, v. 4, n. 2, p. 101-118, 2010. Doi: 10.18568/1980-4865.42101-118. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/94>. Acesso em: 13 dez. 2024.
- DECOURT, F.; NEVES, H. R.; BALDNER, P. R. **Planejamento e gestão estratégica**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

FERNANDES, R. D.; ISABELLA, G. Investigando as estratégias de respostas quanto ao boca a boca negativo on-line. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 1, p. 33-46, 2020. Doi: 10.1590/S0034-759020200105. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155163303005>. Acesso em: 30 jan. 2025.

GALVÃO, C.; RICARTE, I. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019. Doi: 10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73. Disponível em: <https://revista.ibict.br/fiinf/article/view/4835>. Acesso em: 01 fev. 2025.

HEERDT, M. L.; LEONEL, V. **Metodologia científica e da pesquisa**: livro didático. 5. ed. rev. e atual. **Palhoça**: UnisulVirtual, 2007.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: Competitividade e globalização. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2011.

JULIANO, M. C. B.; CLEMENTE, A. J.; MADEIRA, L. M. Mudança ou continuidade na política de combate à pobreza de Cardoso a Lula: uma revisão de escopo. **Revista de Sociologia e Política**, v. 31, p. e005, 2023. Doi: 10.1590/1678-98732331e005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/MQ3xDCqNznLjQWMCgMmTcDw/?lang=pt>. Acesso em: 10 jan. 2025.

LIMA, M. F. L.; MACHADO, A. G. C. Estratégias de inovação em empresas startup. **Revista de Administração Unimep**, v. 17, n. 2, p. 143-164, 2019. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/1376/794>. Acesso em: 07 set. 2025.

MANHANELLI, C. A. **Estratégia eleitoral**: Marketing político. São Paulo: Summus Editorial, 1988.

MARZZONI, D. N. S.; RODRIGUES, L. M. Diferenças e convergências entre administração pública e administração privada. In: **Gestão de organizações públicas, privadas e da sociedade civil**. SENHORAS E. M. (Org.). Ponta Grossa, PR: Atena, 2020. Doi: 10.22533/at.ed.8052008041. Disponível em: <https://atenaeditora.com.br/catalogo/post/diferencas-e-convergencias-entre-administracao-publica-e-administracao-privada>. Acesso em: 10 jan. 2025.

MOSER, G.; CARVALHO, V. M. D. Intermitências na gestão pública em turismo: um estudo sobre o patrimônio cultural edificado de Blumenau e políticas públicas voltadas ao turismo. **Turismo: Visão e Ação**, v. 23, n. 2, p. 391-414, maio/ago. 2021. Doi: 10.14210/rtva.v23n2.p391-414. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/rtva/article/view/17631>. Acesso em: 11 jan. 2025.

NETTO, A. L. A.; ALVES, V. H.; PEYERL, D.; JACOBI, P. R.; SANTOS, E. M. Panorama das políticas públicas e estratégias para desenvolvimento da captura e armazenamento de carbono: reflexões para o Brasil. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 10, n. 1, p. e19305, 2021. Doi: 10.5585/geas.v10i1.19305. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/geas/article/view/19305>. Acesso em: 13 ago. 2025.

NGO, Q. H. A eficácia do ajuste estratégico no mercado competitivo: foco nas pequenas empresas em países emergentes. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 6, p. e2021-0640, 2022. Doi:

10.1590/S0034-759020220610. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/88462>. Acesso em: 04 dez. 2024.

OLIVEIRA, G. S. Planejamento estratégico na gestão pública: uma perspectiva da gestão democrática. **Revista Campo do Saber**, v. 5, n. 1, p. 81-86, 2019. Disponível em: <https://periodicos.iesp.edu.br/campodosaber/article/view/251>. Acesso em: 15 abr. 2025.

PALÁCIOS, F. A. C. Proposta de esquema analítico para o processo estratégico – o caso de uma universidade pública. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 127-156, 2015. Doi: 10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p127-156. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/ZbssN5zSDf3b7H7CPYgxYkF/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 13 dez. 2025.

PALUDO, A. V.; OLIVEIRA, A. G. **Governança organizacional pública e planejamento estratégico**: para órgãos e entidades públicas. Indaiatuba: Editora Foco, 2021.

PLETSCH, C. S.; MAGRO, C. B. D.; SILVA, A.; LAVARDA, C. E. F. Estratégias competitivas e desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras do setor de consumo não cíclico. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 9, n. 25, p. 16-30, 2015. Disponível em: <https://revistas.fecap.br/index.php/rco/article/view/676>. Acesso em: 28 mar. 2025.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York, NY: The Free Press, 1980.

PRODANOV, C. C., FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª edição. Novo Hamburgo - RS: FEEVALE, 2013.

REZENDE, A. A.; MARCELINO, J. A.; MIYAJI, M. A. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, n. 6, p. 53-69, 2020. Disponível em: <https://revista.ufr.br/boca/article/view/Rezende>. Acesso em: 13 jul. 2025.

ROCHA, R. E. V.; NUNES, F. R. M. A viabilidade da integração vertical e horizontal na indústria de confecções. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_075_534_10698.pdf. Acesso em: 29 abr. 2025.

SILVA, D. L. B.; MIRANDA, A. L.; HOFFMANN, V. E. Viva ou Deixe Morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 15, n. 1, p. 2203, 2021. Doi: 10.7784/rbtur.v15i1.2203. Disponível em: <https://rbtur.org.br/rbtur/article/view/2203>. Acesso em: 24 dez. 2024.

SILVA, W. R. **Terceirização versus integração vertical**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, C. L.; LAND, M. G. P. Estratégias de Gestão de Estoque Hospitalar em Organizações Públicas no Brasil: Um Estudo de Caso. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 17, n. 3, p. 64-81, 2020. Acesso em: 02 abr. 2025. Doi: 10.21450/rahis.v17i3.650. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/6505>. Acesso em: 24 dez. 2024.