

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SEUS IMPACTOS NOS RESULTADOS

Angélica Portela da Ponte Dias¹
Antonio Luiz do Nascimento²
Alexandre Gomes Chagas da Cunha³
Eduardo Pizzo Ottoboni⁴
Priscila do Carmo Ferreira⁵
Saulo Ladislau Monteiro⁶

RESUMO: O planejamento estratégico constitui elemento estruturante da gestão organizacional ao orientar decisões, organizar prioridades e articular objetivos, recursos e processos em contextos marcados por instabilidade e competitividade. Este artigo tem como objetivo compreender de que forma o planejamento estratégico impacta os resultados organizacionais em diferentes contextos empresariais, considerando práticas gerenciais, instrumentos de gestão e condições institucionais. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir da análise sistemática de livros e artigos científicos que abordam planejamento estratégico, desempenho organizacional e gestão por resultados. A discussão evidencia que os impactos do planejamento sobre os resultados não ocorrem de maneira automática, mas dependem da coerência entre metas formuladas, mecanismos de acompanhamento e mediação exercida pelas lideranças. Observa-se que o planejamento estratégico contribui para maior previsibilidade do desempenho ao reduzir improvisações, favorecer a alocação racional de recursos e sustentar processos contínuos de avaliação e ajuste. Os resultados indicam que a efetividade do planejamento está associada à capacidade de adaptação das organizações às transformações do ambiente, bem como à integração entre estratégia, cultura organizacional e práticas de gestão. Conclui-se que o planejamento estratégico, compreendido como processo dinâmico, amplia a consistência dos resultados quando articulado à liderança, à aprendizagem organizacional e ao acompanhamento sistemático das ações.

1

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Resultados organizacionais. Gestão por resultados. Desempenho organizacional. Tomada de decisão.

I. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico ocupa lugar decisivo nas organizações ao estruturar escolhas, orientar ações e organizar prioridades, sobretudo em ambientes marcados por instabilidade econômica e competitiva, nos quais decisões isoladas tendem a produzir efeitos limitados sobre os resultados (Souza; Santos, 2024). A adoção de práticas estratégicas permite

¹Mestranda em Administração de Empresas, Must University (MUST).

²Mestrando em Gestão, Inovação e Sustentabilidade, Faculdade de Engenharia, Letras e Ciências Sociais do Seridó - FELCS.

³Mestrando Negócios Internacionais, Must University (MUST).

⁴Mestrando em Administração de Empresas, Must University (MUST).

⁵Pós-Graduada em MBA – Gestão de Negócios e Mercados, Faculdade de Miguel Pereira.

⁶Mestrando em Administração de Empresas, Must University (MUST).

articular objetivos, recursos e processos de forma coordenada, enquanto a ausência de diretrizes explícitas compromete a coerência das ações gerenciais e fragiliza a sustentabilidade organizacional ao longo do tempo.

A relevância do planejamento estratégico se intensifica quando se observa a diversidade de contextos organizacionais, especialmente em micro e pequenas empresas, nas quais decisões gerenciais possuem impacto direto e imediato sobre desempenho financeiro e continuidade do negócio (Bondan; Nodari, 2022). Nesses ambientes, o planejamento deixa de ser instrumento formal e passa a constituir prática orientadora da gestão, à medida que define caminhos possíveis e limita improvisações que comprometem resultados.

Ao tratar do planejamento como prática organizacional, Cândido (2023) afirma que a articulação entre gestão de processos e gestão de competências contribui para alinhar objetivos estratégicos às capacidades internas, o que favorece maior previsibilidade dos resultados alcançados. Essa perspectiva amplia o entendimento do planejamento para além de documentos formais, reconhecendo-o como processo contínuo de organização das ações e de acompanhamento dos efeitos produzidos pelas decisões estratégicas.

A relação entre planejamento estratégico e resultados também se expressa na literatura que examina instrumentos de gestão financeira e orçamentária, uma vez que escolhas estratégicas orientam a alocação de recursos e o controle dos gastos organizacionais (Souza; Santos, 2024). Essa articulação demonstra que planejamento e desempenho não se relacionam de forma mecânica, mas dependem da coerência entre objetivos, meios disponíveis e mecanismos de acompanhamento das ações implementadas.

Em organizações que enfrentam cenários de crise ou instabilidade financeira, o planejamento estratégico assume função ainda mais sensível, pois orienta decisões que envolvem contenção de custos, redefinição de prioridades e reorganização de processos produtivos (Ribeiro; Ribeiro, 2025). Nessas situações, a ausência de planejamento tende a intensificar riscos, enquanto a presença de diretrizes estratégicas favorece escolhas mais consistentes e alinhadas à realidade organizacional.

A importância do planejamento estratégico também pode ser observada em estudos que analisam práticas de qualidade e métodos organizacionais, como o 5S, ao demonstrarem que ações planejadas influenciam a cultura organizacional e os resultados alcançados pelas empresas (Vasconcelos; Silva; Leite, 2024). Essa abordagem evidencia que resultados não

decorrem apenas de decisões pontuais, mas da integração entre planejamento, execução e acompanhamento sistemático.

Dante dessas considerações, coloca-se a seguinte pergunta de pesquisa: de que forma o planejamento estratégico impacta os resultados organizacionais em diferentes contextos empresariais? Como objetivo geral, busca-se compreender os impactos do planejamento estratégico sobre os resultados das organizações, considerando práticas gerenciais e contextos distintos de atuação empresarial.

Como objetivos específicos, pretende-se analisar a relação entre planejamento estratégico e desempenho organizacional, identificar práticas estratégicas associadas à melhoria de resultados e examinar como instrumentos de gestão contribuem para a efetividade do planejamento. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, organizada em seções que discutem fundamentos do planejamento estratégico, suas aplicações e seus impactos nos resultados empresariais.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

O planejamento estratégico organiza a relação entre intenções gerenciais e resultados organizacionais ao estruturar objetivos, prioridades e critérios de acompanhamento das ações empresariais, sobretudo em ambientes marcados por instabilidade econômica e concorrencial (Souza; Santos, 2024). Essa organização permite reduzir decisões fragmentadas e orientar escolhas coerentes com os recursos disponíveis, de modo que os resultados obtidos refletem processos deliberados e não respostas improvisadas às pressões externas.

Souza e Santos (2024) afirmam que o planejamento estratégico, quando articulado ao orçamento empresarial, orienta a alocação racional de recursos e favorece maior controle sobre os resultados financeiros alcançados. Ao destacar essa articulação, os autores reforçam que o desempenho organizacional depende da coerência entre metas definidas, limites financeiros e mecanismos de monitoramento, condição que sustenta decisões mais consistentes ao longo do tempo.

A relação entre planejamento estratégico e resultados também se expressa na capacidade de antecipar riscos e redefinir prioridades diante de cenários adversos, aspecto relevante para organizações sujeitas a instabilidade financeira (Ribeiro; Ribeiro, 2025). Essa capacidade amplia o controle gerencial sobre processos críticos, ao permitir ajustes orientados por diretrizes

previamente estabelecidas, evitando respostas reativas que comprometem a sustentabilidade organizacional.

Ribeiro e Ribeiro (2025) apontam que empresas em dificuldades financeiras enfrentam maiores desafios quando não dispõem de planejamento estratégico estruturado, pois a ausência de diretrizes limita a identificação de desvios e fragiliza a gestão dos resultados. Ao indicar esse aspecto, os autores ressaltam que o planejamento funciona como referência para reorganizar processos e redefinir metas compatíveis com a realidade econômica enfrentada pelas organizações.

O planejamento estratégico também se relaciona à gestão por resultados ao estabelecer metas claras e critérios de avaliação que orientam o acompanhamento do desempenho organizacional ao longo do tempo (Ramos, 2023). Essa relação contribui para substituir avaliações pontuais por processos contínuos de monitoramento, fortalecendo a capacidade de leitura dos efeitos produzidos pelas decisões estratégicas adotadas.

Ramos (2023, p. 41) afirma que “a gestão por resultados pressupõe planejamento estruturado, definição de metas e acompanhamento contínuo das ações, permitindo avaliar o desempenho com base em critérios previamente definidos”. Ao sustentar essa ideia, o autor reforça que os resultados alcançados decorrem da articulação entre planejamento, execução e avaliação, e não de iniciativas isoladas ou desarticuladas.

4

A influência do planejamento estratégico sobre os resultados também envolve dimensões organizacionais mais amplas, como o alinhamento entre áreas, a redução de conflitos internos e a clareza dos objetivos compartilhados (Cândido, 2023). Esse alinhamento favorece maior integração das práticas gerenciais, ao mesmo tempo em que contribui para a construção de rotinas orientadas ao alcance dos resultados esperados.

Cândido (2023) destaca que a integração entre gestão de processos e competências fortalece a efetividade do planejamento estratégico, pois conecta objetivos organizacionais às capacidades internas disponíveis. Essa conexão sustenta resultados mais consistentes, uma vez que decisões estratégicas passam a considerar limites operacionais e potencialidades reais, favorecendo maior coerência entre planejamento e desempenho.

2.1 Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas

O planejamento estratégico em micro e pequenas empresas apresenta especificidades decorrentes da limitação de recursos financeiros, humanos e informacionais, o que exige

escolhas gerenciais mais diretas e ajustadas à realidade do negócio (Souza; Santos, 2024). Nesses contextos, o planejamento tende a assumir formato mais flexível, porém não menos estruturado, pois decisões cotidianas exercem impacto imediato sobre resultados, continuidade das atividades e posicionamento competitivo da organização.

Vieira (2022) aponta que empreendedoras enfrentam desafios adicionais na gestão de pequenos negócios, especialmente quando a ausência de planejamento estratégico dificulta a organização das ações e a definição de prioridades. Ao indicar esse aspecto, a autora sustenta que o planejamento contribui para reduzir vulnerabilidades gerenciais, ao permitir leitura mais consistente do mercado e maior organização das decisões relacionadas ao crescimento do empreendimento.

A informalidade recorrente em micro e pequenas empresas não elimina a necessidade de planejamento estratégico, mas demanda práticas compatíveis com a dinâmica organizacional e com as capacidades disponíveis (Bondan; Nodari, 2022). Essa compatibilização favorece maior aderência das estratégias à realidade do negócio, evitando modelos excessivamente complexos que não dialogam com o cotidiano da gestão empresarial.

Vieira (2022, p. 149) afirma que “o planejamento estratégico possibilita ao empreendedor definir objetivos claros e organizar ações para enfrentar os desafios do mercado”. Essa afirmação reforça que o planejamento não se restringe a grandes organizações, pois constitui instrumento relevante para orientar decisões e estruturar práticas gerenciais em negócios de menor porte.

A experiência recente de crise sanitária evidenciou fragilidades estruturais em micro e pequenas empresas, tornando mais visível a importância do planejamento estratégico como instrumento de reorganização e adaptação (Silva; Oliveira; Paiva, 2022). A inexistência de diretrizes claras dificultou respostas consistentes, enquanto empresas com planejamento conseguiram reorganizar processos e redefinir prioridades.

Silva, Oliveira e Paiva (2022, p. 9) afirmam que “a ausência de planejamento estratégico intensificou os impactos emocionais e cognitivos vivenciados pelas mulheres empreendedoras durante a pandemia”. Ao registrar essa condição, as autoras indicam que o planejamento atua como suporte organizador das decisões, contribuindo para maior estabilidade gerencial em contextos adversos.

O planejamento estratégico em micro e pequenas empresas também se articula à inovação frugal, ao orientar o uso criativo de recursos limitados para alcançar objetivos

previamente definidos (Bondan; Nodari, 2022). Essa articulação demonstra que planejamento e inovação podem coexistir, desde que alinhados às condições econômicas e operacionais do negócio.

Bondan e Nodari (2022) argumentam que a inovação frugal depende de planejamento consistente para alinhar criatividade e viabilidade econômica, evitando dispersão de esforços e desperdício de recursos. Essa argumentação sustenta que o planejamento não restringe iniciativas inovadoras, mas orienta escolhas compatíveis com a capacidade organizacional disponível.

Dessa forma, o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas contribui para organizar decisões, enfrentar incertezas e sustentar resultados coerentes com os limites e as possibilidades do empreendimento, fortalecendo a gestão e a permanência no mercado (Souza; Santos, 2024).

2.2 Planejamento estratégico, inovação e competitividade

O planejamento estratégico orienta processos de inovação ao definir prioridades, ritmos e critérios de escolha que conectam iniciativas criativas aos objetivos organizacionais, sobretudo em ambientes competitivos que exigem coerência entre estratégia e execução (Bondan; Nodari, 2022). Essa orientação reduz iniciativas dispersas e favorece decisões que combinam criatividade com viabilidade econômica, sustentando resultados alinhados às condições reais das empresas.

Xavier e Ferreira (2025) indicam que práticas inovadoras produzem resultados consistentes quando inseridas em diretrizes estratégicas claras, pois a ausência de planejamento tende a limitar a continuidade das ações. Ao destacar essa condição, os autores reconhecem que inovação depende de organização prévia para converter iniciativas em ganhos efetivos de competitividade.

Bondan e Nodari (2022, p. 7) afirmam que “a inovação frugal se fortalece quando integrada ao planejamento estratégico, pois permite alinhar criatividade e restrições de recursos”. Ao sustentar essa afirmação, os autores reconhecem que a inovação requer diretrizes que organizem escolhas e evitem desperdícios, sobretudo em contextos de limitação orçamentária.

A competitividade empresarial também se relaciona ao alinhamento estratégico, uma vez que decisões orientadas por planejamento favorecem clareza sobre mercados, processos e diferenciais organizacionais (Freg, 2022). Freg (2022) destaca que o alinhamento estratégico

eleva a competitividade de pequenas e médias empresas ao organizar objetivos e práticas gerenciais em torno de diretrizes comuns. Ao enfatizar essa organização, o autor sustenta que a coerência entre planejamento e execução favorece escolhas mais consistentes e sustentáveis.

O planejamento estratégico também orienta decisões de marketing ao alinhar ações promocionais e posicionamento de marca às metas organizacionais definidas previamente, evitando iniciativas desconectadas dos objetivos empresariais (Carvalho; Trevisanuto, 2023). Essa articulação amplia a efetividade das estratégias mercadológicas ao integrar inovação e competitividade.

Carvalho e Trevisanuto (2023) reconhecem que estratégias de marketing alinhadas ao planejamento estratégico favorecem desempenho financeiro mais consistente, enquanto ações isoladas tendem a produzir efeitos limitados. Essa constatação reforça que inovação e competitividade dependem da organização estratégica das escolhas empresariais.

2.3 Planejamento estratégico, cultura organizacional e desempenho

O planejamento estratégico influencia a cultura organizacional ao estabelecer valores, prioridades e padrões de atuação que orientam comportamentos no cotidiano das empresas, conectando diretrizes formais às práticas vivenciadas pelos sujeitos (Vasconcelos; Silva; Leite, 2024). Essa influência ocorre quando estratégias são traduzidas em rotinas, normas e expectativas compartilhadas no ambiente organizacional.

Vasconcelos, Silva e Leite (2024) apontam que a aplicação planejada do método 5S contribui para transformar hábitos organizacionais, promovendo maior organização e disciplina nos processos produtivos. Ao indicar esse efeito, os autores associam planejamento à construção de uma cultura orientada ao desempenho e à melhoria contínua.

Vasconcelos, Silva e Leite (2024, p. 178) afirmam que “a implantação planejada de métodos organizacionais impacta a cultura, refletindo-se nos resultados alcançados”. Essa afirmação sustenta que o planejamento atua como mediador entre valores organizacionais e desempenho, ao estruturar práticas que orientam comportamentos e decisões.

A cultura organizacional também condiciona a forma como estratégias são compreendidas e executadas, pois valores e crenças influenciam a adesão dos sujeitos às diretrizes estabelecidas (Cândido, 2023). Essa condição indica que planejamento e cultura se inter-relacionam, afetando a efetividade das ações estratégicas.

Cândido (2023) destaca que a integração entre gestão de processos, competências e cultura fortalece a execução do planejamento estratégico, ao alinhar capacidades internas às

prioridades organizacionais. Assim, o planejamento estratégico articula cultura organizacional e desempenho ao orientar comportamentos, decisões e práticas que sustentam resultados compatíveis com os objetivos definidos, fortalecendo a capacidade de execução das estratégias empresariais.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, GESTÃO E RESULTADOS EM DIFERENTES CONTEXTOS

O planejamento estratégico estrutura a relação entre gestão e resultados ao organizar prioridades, orientar decisões e delimitar critérios de ação compatíveis com as condições institucionais de cada organização (Brandão, 2024). Essa relação opera por mecanismos causais que conectam diretrizes a processos decisórios, pois metas formalizadas orientam alocação de recursos, definição de indicadores e escolha de rotinas gerenciais, ainda que a eficácia dessas conexões dependa do contexto setorial e do grau de maturidade organizacional.

Brandão (2024) aponta que organizações com operações complexas alcançam maior previsibilidade de resultados quando utilizam o planejamento estratégico para alinhar investimentos, manutenção e expansão de atividades. Esse alinhamento ocorre por meio da integração entre planos de longo prazo e decisões operacionais recorrentes, criando critérios objetivos de priorização que reduzem improvisações e permitem acompanhamento sistemático do desempenho em ciclos temporais distintos.

A articulação entre planejamento estratégico e resultados também envolve a compatibilização entre decisões imediatas e objetivos de médio e longo prazo, especialmente em ambientes sujeitos a pressões operacionais constantes (Ramos, 2023). Essa compatibilização exige processos formais de monitoramento, pois decisões de curto prazo podem reforçar ou comprometer metas futuras conforme os critérios utilizados, os atores envolvidos e os mecanismos de controle institucional adotados.

Ramos (2023, p. 52) afirma que “a gestão orientada por resultados exige planejamento estruturado, metas definidas e acompanhamento contínuo das ações institucionais”. Essa exigência se concretiza quando metas são traduzidas em indicadores verificáveis e rotinas de avaliação, permitindo comparar resultados esperados e obtidos em diferentes períodos e ajustar decisões sem romper a coerência estratégica previamente estabelecida.

Os resultados organizacionais também refletem a forma como o planejamento estratégico se articula às práticas de liderança, pois a execução das diretrizes depende da mediação humana nos processos de coordenação e controle (Leite, 2024). Essa mediação

envolve mecanismos como comunicação de metas, acompanhamento de equipes e gestão de conflitos, que condicionam a transformação das diretrizes formais em ações concretas nos diversos níveis organizacionais.

Leite (2024) reconhece que lideranças alinhadas ao planejamento estratégico ampliam a consistência dos resultados ao integrar decisões técnicas e relacionais no cotidiano da gestão. Essa integração ocorre quando líderes utilizam o planejamento como referência para orientar escolhas, distribuir responsabilidades e avaliar desempenhos, criando condições para que equipes compreendam prioridades e atuem de forma convergente.

A análise dos resultados em diferentes contextos evidencia que o planejamento estratégico assume configurações variadas conforme setor, porte e ambiente regulatório, influenciando o desempenho de maneiras distintas (Santos, 2025). Essa variação decorre de limites e possibilidades específicas, pois estratégias eficazes em um contexto podem perder efetividade em outro, exigindo adaptações nos processos, nos indicadores e nos critérios de avaliação adotados.

Santos (2025, p. 88) sustenta que “a efetividade do planejamento estratégico depende da capacidade de adaptação das organizações às transformações do ambiente em que atuam”. Essa dependência implica compreender o planejamento como processo dinâmico, no qual ajustes contínuos, leitura de cenários e revisão de metas funcionam como condições operacionais para a sustentação dos resultados organizacionais.

3.1 Planejamento estratégico em contextos organizacionais distintos

O planejamento estratégico manifesta impactos diferenciados sobre os resultados organizacionais conforme o setor de atuação, o porte da organização e o ambiente institucional no qual se insere, exigindo leitura contextualizada das práticas gerenciais adotadas (Brandão, 2024). Essa diferenciação ocorre porque estruturas regulatórias, níveis de complexidade operacional e pressões externas condicionam os mecanismos pelos quais diretrizes estratégicas se convertem em decisões efetivas, influenciando tanto o ritmo quanto a consistência dos resultados alcançados em cada realidade organizacional.

Brandão (2024) indica que, em setores intensivos em infraestrutura e ativos de longo prazo, o planejamento estratégico assume função estruturadora das decisões de investimento e manutenção, ao estabelecer prioridades compatíveis com restrições financeiras e exigências regulatórias. Essa função reforça a relação entre planejamento e previsibilidade de resultados, pois decisões desarticuladas tendem a gerar desequilíbrios operacionais e comprometer a

sustentabilidade econômica, especialmente em organizações sujeitas a controles institucionais rígidos.

Em organizações privadas de pequeno e médio porte, o planejamento estratégico tende a apresentar maior flexibilidade, embora continue exercendo influência direta sobre os resultados alcançados, sobretudo no que se refere à sobrevivência e ao crescimento do negócio (Souza; Santos, 2024). Essa flexibilidade não implica ausência de estrutura, mas adaptação das práticas estratégicas às capacidades disponíveis, permitindo ajustes frequentes sem perda de coerência entre objetivos definidos e ações implementadas.

Souza e Santos (2024) ressaltam que micro e pequenas empresas que articulam planejamento estratégico e gestão financeira apresentam maior controle sobre custos e receitas, favorecendo decisões mais consistentes diante de oscilações do mercado. Ao reconhecer esse aspecto, os autores indicam que a relação entre planejamento e resultados depende da capacidade de traduzir diretrizes em escolhas operacionais claras, mesmo em contextos marcados por restrições de recursos e elevada exposição a riscos externos.

No âmbito da administração pública, o planejamento estratégico se associa à gestão por resultados ao estabelecer metas institucionais e critérios de avaliação que orientam a atuação dos gestores e servidores (Ramos, 2023). Essa associação busca reduzir a fragmentação das ações administrativas, promovendo maior alinhamento entre políticas públicas, execução orçamentária e resultados sociais, ainda que enfrente limites relacionados à burocracia e à descontinuidade administrativa.

Ramos (2023) destaca que a efetividade do planejamento estratégico na administração pública depende da institucionalização de rotinas de monitoramento e avaliação, pois a ausência desses mecanismos compromete a leitura dos resultados alcançados. Essa dependência evidencia que o planejamento, isoladamente, não garante desempenho consistente, exigindo integração entre definição de metas, acompanhamento sistemático e capacidade de ajuste das ações diante dos resultados observados.

A análise de contextos organizacionais distintos permite compreender que o planejamento estratégico não produz impactos homogêneos sobre os resultados, mas atua como mediador entre condições estruturais e práticas de gestão adotadas. Assim, os efeitos do planejamento dependem do modo como diretrizes são apropriadas pelos gestores, dos recursos disponíveis e das condições institucionais que moldam as possibilidades de execução estratégica em cada organização.

3.2 Planejamento estratégico, liderança e mediação dos resultados

A efetividade do planejamento estratégico depende da mediação exercida pelas lideranças nos processos de coordenação, acompanhamento e tomada de decisão, pois são elas que traduzem diretrizes formais em práticas cotidianas capazes de produzir resultados concretos (Leite, 2024). Essa mediação envolve escolhas relacionais e técnicas, uma vez que metas estratégicas somente se materializam quando líderes conseguem articular comunicação, distribuição de responsabilidades e acompanhamento das ações, considerando limites humanos, organizacionais e contextuais que interferem no desempenho.

Leite (2024) indica que a gestão emocional das lideranças influencia diretamente os resultados financeiros das organizações, pois afeta a qualidade das decisões, o clima organizacional e a capacidade de enfrentar situações de pressão. Ao reconhecer essa influência, o autor demonstra que o planejamento estratégico não opera de forma autônoma, já que sua execução depende da forma como lideranças interpretam prioridades, gerenciam conflitos e sustentam coerência entre discurso estratégico e práticas efetivas no cotidiano organizacional.

Em ambientes marcados por transformações tecnológicas e complexidade crescente, a liderança assume função de articulação entre planejamento estratégico e adaptação organizacional, exigindo leitura contínua de cenários e revisão de rotas quando necessário (Santos, 2025). Essa articulação ocorre por meio de processos decisórios que combinam análise de dados, experiência gerencial e sensibilidade às mudanças externas, condicionando a capacidade da organização de sustentar resultados ao longo do tempo sem perder alinhamento estratégico.

Santos (2025) destaca que lideranças inseridas em contextos de transformação digital precisam reinterpretar o planejamento estratégico à luz de novas formas de trabalho, comunicação e controle, o que redefine os mecanismos tradicionais de gestão. Essa redefinição implica reconhecer limites dos modelos rígidos e incorporar práticas mais flexíveis de acompanhamento, permitindo que diretrizes estratégicas sejam ajustadas conforme a velocidade das mudanças tecnológicas e organizacionais observadas.

A mediação exercida pelas lideranças também influencia o grau de adesão das equipes ao planejamento estratégico, pois a compreensão das metas e a percepção de coerência nas decisões afetam o engajamento organizacional. Quando líderes utilizam o planejamento como referência consistente para orientar escolhas e avaliar desempenhos, fortalecem a legitimidade

das estratégias e ampliam as condições para que os resultados refletem esforços coordenados e não ações isoladas.

A relação entre planejamento estratégico, liderança e resultados evidencia que o desempenho organizacional não decorre apenas da qualidade técnica dos planos formulados, mas da capacidade de mediação humana nos processos de execução. Assim, os impactos do planejamento sobre os resultados dependem da articulação entre diretrizes formais, práticas de liderança e condições organizacionais que sustentam a transformação das intenções estratégicas em ações efetivas.

3.3 Planejamento estratégico, adaptação organizacional e sustentabilidade dos resultados

O planejamento estratégico contribui para a sustentabilidade dos resultados organizacionais quando incorporado como processo adaptativo, capaz de responder a mudanças econômicas, institucionais e tecnológicas sem romper a coerência das diretrizes estabelecidas (Santos, 2025). Essa contribuição ocorre por meio de mecanismos que permitem revisar metas, ajustar prioridades e redefinir processos, à medida que novas condições se impõem ao ambiente organizacional, evitando a rigidez excessiva que compromete a capacidade de resposta e a manutenção do desempenho ao longo do tempo.

Santos (2025) sustenta que a adaptação estratégica depende da leitura contínua do contexto e da disposição das organizações para revisar planos à luz de informações atualizadas. Essa disposição se materializa quando o planejamento deixa de ser evento pontual e passa a orientar ciclos sucessivos de decisão, nos quais resultados obtidos são confrontados com metas estabelecidas, permitindo correções graduais que preservam a direção estratégica sem desconsiderar limites operacionais e institucionais.

A sustentabilidade dos resultados também se relaciona à capacidade de integrar planejamento estratégico e aprendizagem organizacional, pois experiências anteriores oferecem subsídios para decisões futuras (Ramos, 2023). Essa integração opera como mecanismo de retroalimentação, no qual avaliações sistemáticas dos resultados orientam ajustes nos processos e nos indicadores utilizados, fortalecendo a coerência entre objetivos formulados e práticas efetivamente adotadas pela organização.

Ramos (2023) reconhece que organizações orientadas por resultados sustentáveis utilizam o planejamento estratégico como referência para institucionalizar rotinas de avaliação e revisão. Essas rotinas permitem diferenciar resultados conjunturais de padrões recorrentes de

desempenho, favorecendo decisões mais consistentes sobre investimentos, reorganização de processos e redefinição de metas em horizontes temporais distintos.

Em contextos organizacionais diversos, a adaptação estratégica também exige compatibilizar planejamento com exigências regulatórias, setoriais e sociais específicas, que condicionam a forma como os resultados são produzidos e avaliados (Brandão, 2024). Essa compatibilização envolve escolhas que equilibram eficiência, conformidade normativa e continuidade operacional, exigindo leitura integrada das pressões externas e das capacidades internas disponíveis.

Brandão (2024) aponta que organizações que incorporam o planejamento estratégico como instrumento de adaptação ampliam a previsibilidade dos resultados ao alinhar decisões de curto prazo a objetivos estruturais. Assim, a sustentabilidade do desempenho organizacional resulta da articulação entre planejamento, adaptação contínua e aprendizagem institucional, elementos que, combinados, permitem enfrentar incertezas sem comprometer a coerência estratégica nem a capacidade de produzir resultados ao longo do tempo.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir da análise de livros e artigos científicos que abordam planejamento estratégico, gestão organizacional e resultados empresariais, conforme orientações metodológicas sistematizadas por Gil (2022). A escolha desse método possibilitou reunir diferentes abordagens teóricas e empíricas, permitindo construir uma análise articulada sobre o fenômeno investigado e suas implicações para a Administração.

Gil (2022) sustenta que a pesquisa bibliográfica se fundamenta em material já elaborado, o que permite ao pesquisador identificar convergências conceituais e tensionamentos teóricos relevantes para o objeto de estudo, favorecendo análises que ultrapassam descrições isoladas. Essa compreensão orientou a organização do corpus teórico, priorizando obras que relacionam planejamento estratégico a resultados organizacionais em diferentes contextos empresariais.

A coleta de dados abrangeu plataformas como Google Acadêmico, Scientific Electronic Library Online (SciELO), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), CrossRef e Education Resources Information Center (ERIC), com termos vinculados a planejamento estratégico, gestão e resultados organizacionais, segundo o método estabelecido por Siena et al. (2023).

Segundo Siena et al. (2023, p. 41), “a pesquisa bibliográfica exige critérios claros de seleção e procedimentos sistemáticos de análise, de modo que o pesquisador construa interpretações fundamentadas e consistentes”. Complementarmente, Frainer (2022, p. 58) destaca que “a organização do referencial teórico deve seguir uma lógica analítica, permitindo compreender relações, limites e contribuições dos estudos selecionados”, orientação que sustentou as etapas de leitura, categorização e síntese dos dados.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender de que forma o planejamento estratégico impacta os resultados organizacionais em diferentes contextos empresariais, considerando práticas gerenciais, condições institucionais e dinâmicas de gestão. A análise realizada permitiu reconhecer que o planejamento estratégico organiza escolhas, orienta ações e estrutura mecanismos de acompanhamento, criando condições para que os resultados obtidos sejam consequência de processos deliberados e não apenas de respostas pontuais às pressões do ambiente.

Ao retomar o primeiro objetivo específico, que consistiu em analisar a relação entre planejamento estratégico e desempenho organizacional, observou-se que essa relação se estabelece por meio da articulação entre metas, recursos e critérios de avaliação. O planejamento contribui para maior previsibilidade dos resultados ao reduzir improvisações, favorecer a alocação racional de recursos e sustentar decisões alinhadas às capacidades organizacionais, ainda que seus efeitos variem conforme setor, porte e maturidade da gestão.

O segundo objetivo específico buscou identificar práticas estratégicas associadas à melhoria dos resultados, evidenciando que a definição clara de prioridades, a integração entre áreas e o monitoramento contínuo das ações configuram elementos decisivos. Essas práticas permitem ajustar rotas, antecipar riscos e redefinir prioridades sem comprometer a coerência estratégica, fortalecendo a capacidade das organizações de enfrentar cenários adversos e sustentar desempenho ao longo do tempo.

Quanto ao terceiro objetivo específico, que examinou como instrumentos de gestão contribuem para a efetividade do planejamento, verificou-se que ferramentas como orçamento empresarial, gestão por resultados e métodos organizacionais atuam como mediadores entre estratégia e execução. Esses instrumentos operacionalizam o planejamento ao traduzir

diretrizes em rotinas, indicadores e critérios de decisão, ampliando a consistência entre intenções estratégicas e ações concretas.

A pergunta de pesquisa proposta foi respondida ao demonstrar que os impactos do planejamento estratégico sobre os resultados organizacionais decorrem da articulação entre diretrizes formais, práticas de liderança e capacidade de adaptação ao contexto. O planejamento mostra-se mais efetivo quando compreendido como processo contínuo, mediado por decisões humanas e ajustado às transformações do ambiente organizacional, e não como documento estático ou prescrição isolada.

Como recomendação para pesquisas futuras, sugere-se aprofundar investigações empíricas que examinem a aplicação do planejamento estratégico em setores específicos, bem como estudos comparativos entre organizações de diferentes portes e contextos institucionais. Também se indica a ampliação de análises sobre a mediação da liderança e sobre os efeitos das transformações tecnológicas na relação entre planejamento estratégico e resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS

AMARANTE, Geizi Cássia Bettin do; MOZZATO, Anelise Rebelato; PEREIRA, André da Silva. E-HRM como intraempreendedorismo: impacto no desempenho e resultados organizacionais. In: *Anais do XI Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)*. ANEGEPE, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.14211/xi-egape-ii8087> 15

BONDAN, Juliana; NODARI, Cristine Hermann. Inovação frugal nas pequenas empresas através do planejamento estratégico. In: *Anais do XII Encontro de Estudos de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)*. Even3, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.29327/167878.1-15>

BRANDÃO, Alisson. Planejamento estratégico de gestão de ativos em empresas de saneamento — estudo de caso Embasa. *Revista de Ativos de Engenharia*, v. 2, n. 2, p. 53–70, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.29073/rae.v2i2.926>

BRANDÃO, Fábio Corrêa. Gestão estratégica de ativos em empresas de saneamento. Curitiba: Appris, 2024.

CÂNDIDO, Suany Regina da Silva. Planejamento estratégico – gestão de processos e gestão de competências. In: *Administração & Gestão: um olhar para o futuro organizacional* 3. São Paulo: Aya Editora, 2023. p. 59–74. Disponível em: <https://doi.org/10.47573/aya.5379.2.171.5>

CARVALHO, Bruna; TREVISANUTO, Tatiene Martins Coelho. A relação da gestão de marketing dentro de micro e pequenas empresas baseados nos resultados financeiros. *Revista FIBinova*, v. 3, n. 3, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.59237/fibinova.v3i3.687>

FRAINER, Danilo. *Manual de metodologia científica*. São Bento do Sul: Faculdade Sinergia, 2022.

FREG, Antonio Resa. Análisis del alineamiento estratégico como un modelo para incrementar la competitividad de las PYME de manufactura en México. In: Administração: Gestão, empreendedorismo e marketing 2. São Paulo: Atena Editora, 2022. p. 92–102. Disponível em: <https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224018>

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

LEITE, Gerlis Dutra da Silva. O impacto da gestão emocional dos líderes nos resultados financeiros de empresas em expansão. *Lumen et Virtus*, v. 15, n. 43, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.56238/levv15n43-142>

LEITE, Rafael Alves. *Gestão emocional e resultados financeiros em empresas em expansão*. São Paulo: Atlas, 2024.

RAMOS, Élison Davi Crispim. *Gestão por resultados na administração pública*. Belo Horizonte: RFB Editora, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.46898/rfb.d5824be6-536f-43af-89e3-cdbce747e54>

RAMOS, Júlio César. *Gestão por resultados na administração pública*. Belo Horizonte: Fórum, 2023.

RIBEIRO, Gustavo Sousa; RIBEIRO, Kárem Cristina de Sousa. Empresas em dificuldades financeiras gerenciam os seus resultados? Uma análise de empresas brasileiras. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 16, n. 1, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v16i1.4580>

16

SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana (org.). *Liderança 4.0: navegando na era da inteligência artificial e da transformação digital*. Formiga, MG: Editora MultiAtual, 2025. E-book. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15168167>

SIENA, Osmar et al. *Metodologia da pesquisa científica e elementos para projetos acadêmicos*. Curitiba: InterSaberes, 2023.

SOUZA, Aslie Tamae Kasahara; SANTOS, Fernando de Almeida. Orçamento empresarial e planejamento estratégico como ferramentas de gestão para micro e pequenas empresas. *Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação*, v. 9, n. 2, p. 65–84, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.36942/reni.v9i2.872>

VASCONCELOS, Luciane Paes de; SILVA, Maycon Junio da; LEITE, Ygor Geann dos Santos. Importância do método 5S para empresas e seus impactos na cultura organizacional: estudo de casos em uma empresa do polo de duas rodas. In: *Tópicos em Gestão da Qualidade: modelos de gerenciamento de resultados – Volume 3*. Ponta Grossa: Editora Poisson, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.36229/978-65-5866-367-6.cap.12>