

Modelos integrados de planejamento estratégico para organizações de alto desempenho

Integrated strategic planning models for high-performance organizations

Modelos integrados de planificación estratégica para organizaciones de alto desempeño

DOI: 10.54901/educa.v9-581

Dr. Luan Guimarães Trindade¹

RESUMO: O planejamento estratégico tem evoluído significativamente nas últimas décadas, passando de modelos predominantemente normativos para sistemas integrados capazes de alinhar estratégia, governança, desempenho organizacional, inovação e transformação digital. Nesse contexto, organizações de alto desempenho demandam abordagens que transcendam a elaboração de planos formais, incorporando mecanismos de execução, monitoramento contínuo, aprendizagem organizacional e adaptação às mudanças ambientais. O presente estudo tem como objetivo analisar os principais modelos contemporâneos de planejamento estratégico e discutir sua integração como fundamento para a construção de organizações de alto desempenho. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada, desenvolvida por meio de revisão narrativa estruturada da literatura, fundamentada em obras clássicas e estudos científicos recentes publicados em periódicos internacionais de Administração e Gestão Estratégica. A análise evidencia que modelos como Balanced Scorecard, Strategy Maps, Hoshin Kanri, gestão orientada por indicadores, capacidades dinâmicas e planejamento estratégico adaptativo apresentam elevado grau de complementaridade quando estruturados em uma abordagem integrada. Com base na literatura analisada, propõe-se um modelo conceitual integrador que articula inteligência estratégica, formulação, desdobramento, governança e aprendizagem organizacional como dimensões interdependentes do planejamento estratégico contemporâneo. Conclui-se que a integração desses modelos fortalece o alinhamento institucional, amplia a capacidade adaptativa das organizações e favorece a geração sustentável de valor em ambientes caracterizados por elevada complexidade e rápidas transformações tecnológicas.

Palavras-chave: planejamento estratégico; gestão estratégica; Balanced Scorecard; desempenho organizacional; governança.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico permanece como um dos principais instrumentos de gestão utilizados para orientar organizações na definição de objetivos, na alocação eficiente de recursos e na construção de vantagens competitivas sustentáveis. Entretanto, as profundas transformações econômicas, tecnológicas e sociais observadas nas últimas décadas

¹ Graduado em Administração, Graduado em Pedagogia, Graduado em Direito, Orlando, Florida, Estados Unidos.
E-mail: luangtbora@gmail.com

modificaram significativamente o contexto no qual as organizações formulam e executam suas estratégias. A elevada volatilidade dos mercados, a aceleração da transformação digital, a intensificação da concorrência global e o crescente volume de informações disponíveis exigem modelos de planejamento mais dinâmicos, flexíveis e integrados do que aqueles tradicionalmente utilizados (Bryson, 2018; Hitt; Ireland; Hoskisson, 2020).

Historicamente, o planejamento estratégico esteve associado à elaboração de planos formais de longo prazo, fundamentados na análise do ambiente e na definição de objetivos institucionais. As contribuições de Chandler Junior (1962) e Ansoff (1965) estabeleceram as bases dessa abordagem ao demonstrar que o crescimento organizacional depende da relação entre estratégia, estrutura e capacidade de adaptação. Posteriormente, Porter (1980; 1985) ampliou essa perspectiva ao evidenciar que a competitividade resulta da construção de posicionamentos estratégicos capazes de gerar diferenciação e vantagem sustentável.

Com a evolução da Administração Estratégica, novas abordagens passaram a enfatizar que o desempenho organizacional depende não apenas da formulação da estratégia, mas também da capacidade de implementá-la, monitorá-la e ajustá-la continuamente. Nesse contexto, modelos como o Balanced Scorecard e os Strategy Maps contribuíram para aproximar planejamento, execução e avaliação do desempenho por meio da utilização de indicadores estratégicos alinhados aos objetivos institucionais (Kaplan; Norton, 1996; 2001; 2004). Mais recentemente, estudos têm demonstrado que esses modelos evoluíram para estruturas integradas de gestão, incorporando aspectos relacionados à inovação, sustentabilidade, transformação digital e inteligência organizacional (Ciasullo *et al.*, 2024; Madsen, 2025).

Paralelamente, o desenvolvimento de tecnologias analíticas, sistemas de Business Intelligence e plataformas digitais ampliou significativamente a capacidade das organizações de produzir informações estratégicas em tempo real. Todavia, a disponibilidade de grandes volumes de dados não garante, por si só, melhores decisões. Conforme Davenport e Harris (2007), a geração de valor depende da capacidade institucional de transformar informações em conhecimento estratégico, integrando tecnologia, competências gerenciais e objetivos organizacionais. Nesse sentido, o planejamento estratégico contemporâneo passou a ser compreendido como um processo contínuo de aprendizagem, monitoramento e adaptação, no qual diferentes metodologias podem atuar de forma complementar.

Apesar da ampla produção científica sobre planejamento estratégico, observa-se que parcela significativa da literatura ainda analisa modelos como Balanced Scorecard, Hoshin Kanri, gestão por indicadores, capacidades dinâmicas e planejamento adaptativo de maneira independente. Embora cada abordagem apresente contribuições relevantes, estudos recentes

indicam que sua integração potencializa o alinhamento estratégico, fortalece a governança e amplia a capacidade das organizações de responder às mudanças do ambiente competitivo (Ciasullo *et al.*, 2024; Gomes; Azevedo, 2025). Essa constatação evidencia uma lacuna relacionada à sistematização de modelos integrados capazes de reunir esses diferentes referenciais em uma estrutura única de planejamento estratégico.

Diante desse contexto, o presente estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: como a integração dos principais modelos contemporâneos de planejamento estratégico pode contribuir para o desenvolvimento de organizações de alto desempenho?

O objetivo geral consiste em analisar os principais modelos contemporâneos de planejamento estratégico e discutir sua integração como fundamento para a construção de organizações de alto desempenho. Especificamente, pretende-se apresentar a evolução do planejamento estratégico, examinar as contribuições das principais metodologias contemporâneas, identificar suas complementaridades e propor um modelo conceitual integrado capaz de fortalecer o alinhamento estratégico, a governança, a execução e a aprendizagem organizacional.

A relevância científica desta pesquisa reside na integração de referenciais clássicos e contemporâneos da Administração Estratégica, aproximando contribuições provenientes do planejamento estratégico, da gestão do desempenho, das capacidades dinâmicas e da transformação digital. Sob a perspectiva gerencial, o estudo oferece subsídios para gestores interessados em estruturar sistemas de planejamento mais flexíveis, orientados por indicadores e capazes de integrar formulação, implementação, monitoramento e melhoria contínua da estratégia.

Por fim, este artigo está organizado em cinco seções, além desta introdução. O referencial teórico apresenta a evolução do planejamento estratégico, os principais modelos contemporâneos e os fundamentos do planejamento estratégico integrado. Na sequência, são descritos os procedimentos metodológicos adotados. Posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados da revisão da literatura, culminando na proposição de um modelo conceitual integrado para organizações de alto desempenho. Finalmente, são expostas as considerações finais, destacando as contribuições científicas e gerenciais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O planejamento estratégico consolidou-se como um dos principais instrumentos da Administração para orientar organizações na definição de objetivos, na coordenação de recursos

e na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Entretanto, as transformações ocorridas no ambiente empresarial nas últimas décadas demonstram que modelos tradicionais, centrados exclusivamente na formulação da estratégia, tornaram-se insuficientes para responder às demandas de inovação, transformação digital, sustentabilidade e adaptação contínua. Em consequência, a literatura passou a enfatizar abordagens que integram planejamento, execução, monitoramento e aprendizagem organizacional em um único sistema de gestão estratégica (Bryson, 2018; Ciasullo *et al.*, 2024).

Nesse contexto, compreender a evolução do planejamento estratégico e as contribuições dos principais modelos contemporâneos torna-se fundamental para identificar mecanismos capazes de promover maior alinhamento institucional e elevado desempenho organizacional.

2.1 Evolução do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico surgiu como resposta à necessidade de orientar o crescimento organizacional em ambientes progressivamente mais competitivos. Chandler Junior (1962) demonstrou que a estratégia exerce influência direta sobre a estrutura organizacional, estabelecendo um dos princípios fundamentais da Administração Estratégica moderna. Poucos anos depois, Ansoff (1965) estruturou o planejamento estratégico como um processo sistemático voltado à análise ambiental, definição de objetivos de longo prazo e identificação de oportunidades de expansão.

Na década de 1980, Porter (1980; 1985) ampliou essa perspectiva ao defender que o desempenho organizacional depende da capacidade de construir posicionamentos competitivos sustentáveis por meio da diferenciação, da liderança em custos ou do enfoque estratégico. Essa abordagem fortaleceu a análise do ambiente externo como elemento essencial para a formulação da estratégia.

Na década seguinte, Barney (1991) deslocou parte dessa discussão para o ambiente interno da organização ao desenvolver a Visão Baseada em Recursos, segundo a qual recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis constituem a principal fonte de vantagem competitiva sustentável. Em complemento, Teece, Pisano e Shuen (1997) introduziram o conceito de capacidades dinâmicas, destacando que organizações bem-sucedidas precisam desenvolver competências para adaptar continuamente seus recursos às mudanças do ambiente.

Mintzberg (1994), por sua vez, criticou a excessiva rigidez dos modelos tradicionais de planejamento, argumentando que a estratégia também emerge da aprendizagem organizacional e da capacidade adaptativa dos gestores diante de situações não previstas. Essa contribuição

marcou uma importante transição da visão prescritiva para abordagens mais flexíveis e dinâmicas.

Nos últimos anos, observa-se uma nova evolução desse campo. Revisões recentes demonstram que o planejamento estratégico passou a incorporar elementos relacionados à gestão do desempenho, transformação digital, sustentabilidade, inteligência analítica e governança estratégica, ampliando significativamente sua abrangência em relação aos modelos originalmente desenvolvidos (Ciasullo *et al.*, 2024; Madsen, 2025).

Quadro 1 - Evolução dos modelos de planejamento estratégico

Período	Abordagem predominante	Principais autores	Contribuição
Década de 1960	Planejamento estratégico formal	Chandler Junior; Ansoff	Estruturação do planejamento de longo prazo e alinhamento entre estratégia e estrutura.
Década de 1980	Posicionamento competitivo	Porter	Estratégias competitivas e análise estrutural do ambiente externo.
Década de 1990	Visão Baseada em Recursos	Barney	Recursos estratégicos como fonte de vantagem competitiva sustentável.
Década de 1990	Capacidades dinâmicas	Teece, Pisano e Shuen	Renovação contínua das competências organizacionais.
Anos 1990–2000	Estratégia emergente	Mintzberg	Aprendizagem organizacional e adaptação contínua.
Anos 2000–2025	Planejamento estratégico integrado	Kaplan e Norton; Bryson; Ciasullo <i>et al.</i> ; Madsen	Integração entre estratégia, execução, governança, indicadores, transformação digital e melhoria contínua.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Chandler Junior (1962), Ansoff (1965), Porter (1980; 1985), Barney (1991), Mintzberg (1994), Teece, Pisano e Shuen (1997), Bryson (2018), Ciasullo *et al.* (2024) e Madsen (2025).

A evolução apresentada demonstra que o planejamento estratégico deixou de ser compreendido como um instrumento exclusivamente voltado à formulação de planos para tornar-se um sistema integrado de gestão, capaz de conectar estratégia, desempenho, inovação e aprendizagem organizacional. Essa transformação fornece as bases para o desenvolvimento dos modelos contemporâneos de planejamento estratégico, discutidos na próxima seção.

2.2 Modelos Contemporâneos de Planejamento Estratégico

O ambiente organizacional contemporâneo exige que o planejamento estratégico seja capaz de responder rapidamente às mudanças econômicas, tecnológicas e institucionais. Nesse cenário, surgiram modelos que ampliaram o escopo do planejamento tradicional ao integrar formulação estratégica, execução, monitoramento do desempenho e melhoria contínua. Essas metodologias apresentam características próprias, porém compartilham o propósito de alinhar

pessoas, processos, indicadores e objetivos institucionais em torno de uma estratégia comum (Kaplan; Norton, 2001; Bryson, 2018).

Entre os modelos mais difundidos destaca-se o Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1992; 1996). Inicialmente concebido como um sistema de medição de desempenho, o BSC evoluiu para um modelo de gestão estratégica capaz de traduzir objetivos organizacionais em indicadores distribuídos nas perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Posteriormente, os mesmos autores ampliaram essa proposta por meio dos Strategy Maps, que representam visualmente as relações de causa e efeito entre objetivos estratégicos, facilitando o alinhamento organizacional e a comunicação da estratégia (Kaplan; Norton, 2004).

Passadas mais de três décadas de sua criação, o Balanced Scorecard continua sendo objeto de atualização científica. Madsen (2025) demonstra que sua evolução acompanhou as transformações do ambiente empresarial, incorporando temas relacionados à transformação digital, sustentabilidade, inovação, inteligência analítica e gestão integrada do desempenho. De forma semelhante, Ciasullo *et al.* (2024), ao realizarem uma ampla revisão bibliométrica, identificaram uma mudança significativa na literatura recente, caracterizada pela integração do BSC com tecnologias digitais, indicadores ESG e sistemas avançados de gestão estratégica.

Outro modelo amplamente utilizado é o Hoshin Kanri, desenvolvido no contexto da gestão japonesa da qualidade. Diferentemente das abordagens centradas apenas na definição de objetivos, o Hoshin Kanri enfatiza o desdobramento sistemático da estratégia em todos os níveis organizacionais, promovendo alinhamento entre direção, gestores e equipes operacionais. O processo conhecido como *catchball* estimula o compartilhamento de responsabilidades e o aperfeiçoamento contínuo das metas estratégicas, fortalecendo o comprometimento institucional e a coordenação entre diferentes unidades organizacionais (Witcher; Butterworth, 1999).

Paralelamente, observa-se crescente utilização de sistemas de gestão apoiados por Business Intelligence, análise de dados e indicadores estratégicos. Davenport e Harris (2007) destacam que essas ferramentas ampliam a capacidade das organizações de monitorar o desempenho em tempo real, identificar tendências e apoiar decisões mais rápidas e fundamentadas. Entretanto, os autores ressaltam que a tecnologia produz resultados consistentes apenas quando integrada a um planejamento estratégico claramente definido e sustentado por indicadores alinhados aos objetivos institucionais.

A literatura contemporânea também evidencia uma crescente aproximação entre planejamento estratégico, sustentabilidade e governança corporativa. Estudos recentes

demonstram que organizações de alto desempenho passaram a incorporar indicadores ambientais, sociais e de governança (ESG) ao processo de planejamento, ampliando a avaliação dos resultados para além dos aspectos financeiros tradicionais (Ciasullo *et al.*, 2024). Essa evolução reforça a necessidade de modelos capazes de integrar desempenho econômico, responsabilidade socioambiental e inovação em um único sistema de gestão.

Independentemente da metodologia adotada, verifica-se que organizações de elevado desempenho apresentam características semelhantes: clareza na definição dos objetivos estratégicos, alinhamento entre diferentes níveis hierárquicos, monitoramento contínuo dos indicadores, capacidade de adaptação e revisão sistemática da estratégia diante das mudanças do ambiente (Kaplan; Norton, 2001; Hitt; Ireland; Hoskisson, 2020). Dessa forma, os modelos contemporâneos devem ser compreendidos como abordagens complementares, cujas potencialidades aumentam quando utilizadas de forma integrada.

Quadro 2 - Comparação entre os principais modelos contemporâneos de planejamento estratégico				
Modelo	Finalidade	Principais vantagens	Limitações	Aplicabilidade
Balanced Scorecard	Traduzir a estratégia em indicadores	Alinhamento estratégico e monitoramento do desempenho	Requer atualização contínua dos indicadores	Organizações públicas e privadas
Strategy Maps	Representar relações entre objetivos estratégicos	Facilita comunicação e execução da estratégia	Depende da qualidade da formulação estratégica	Gestão estratégica corporativa
Hoshin Kanri	Desdobrar objetivos estratégicos	Integra planejamento, execução e melhoria contínua	Exige elevado comprometimento organizacional	Organizações orientadas por qualidade e inovação
Business Intelligence	Apoiar decisões baseadas em dados	Monitoramento em tempo real e inteligência analítica	Dependência da qualidade dos dados	Organizações intensivas em informação
Gestão por Indicadores	Avaliar desempenho organizacional	Controle, transparência e apoio à governança	Necessita revisão periódica dos indicadores	Todos os setores organizacionais

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kaplan e Norton (1992; 1996; 2001; 2004), Davenport e Harris (2007), Hitt, Ireland e Hoskisson (2020), Ciasullo *et al.* (2024) e Madsen (2025).

Os modelos apresentados demonstram que o planejamento estratégico contemporâneo não deve ser compreendido como um conjunto de metodologias concorrentes, mas como instrumentos complementares que, quando articulados, fortalecem a capacidade das organizações de formular, executar, monitorar e aperfeiçoar suas estratégias. Essa complementaridade fundamenta o desenvolvimento de modelos integrados de planejamento estratégico, tema abordado na próxima seção.

2.3 Planejamento Estratégico Integrado para Organizações de Alto Desempenho

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais têm evidenciado que a obtenção de elevado desempenho depende menos da adoção de uma metodologia específica e mais da capacidade de integrar diferentes modelos de planejamento estratégico em um sistema de gestão coerente e continuamente aperfeiçoado. Sob essa perspectiva, o planejamento estratégico deixa de representar um processo isolado de formulação de objetivos para constituir um mecanismo permanente de alinhamento entre estratégia, governança, execução, monitoramento e aprendizagem organizacional (Bryson, 2018; Johnson; Scholes; Whittington, 2020).

Essa visão integrada fundamenta-se na compreensão de que organizações de alto desempenho operam como sistemas complexos, nos quais pessoas, processos, tecnologia e recursos precisam atuar de forma coordenada para produzir resultados sustentáveis. Hitt, Ireland e Hoskisson (2020) argumentam que a vantagem competitiva não decorre exclusivamente da formulação de boas estratégias, mas da capacidade organizacional de implementá-las, avaliá-las continuamente e adaptá-las diante das transformações do ambiente competitivo.

Nesse contexto, a integração entre Balanced Scorecard, Strategy Maps, Business Intelligence, indicadores estratégicos e capacidades dinâmicas permite construir um processo gerencial mais robusto e flexível. Enquanto o Balanced Scorecard traduz a estratégia em objetivos mensuráveis, os mapas estratégicos estabelecem relações de causa e efeito entre esses objetivos, os sistemas analíticos fornecem informações para acompanhamento do desempenho e as capacidades dinâmicas permitem reconfigurar recursos e processos diante de mudanças ambientais (Kaplan; Norton, 2004; Davenport; Harris, 2007; Teece; Pisano; Shuen, 1997).

Estudos recentes demonstram que essa integração vem sendo ampliada pela incorporação de tecnologias digitais, inteligência artificial, análise preditiva e indicadores de sustentabilidade aos processos de planejamento estratégico. Segundo Ciasullo *et al.* (2024), a literatura internacional apresenta uma tendência crescente de desenvolvimento de modelos capazes de combinar gestão do desempenho, transformação digital e criação sustentável de valor. Da mesma forma, Madsen (2025) observa que o Balanced Scorecard evoluiu de um sistema de medição para uma plataforma integrada de gestão estratégica, adaptando-se às novas demandas das organizações contemporâneas.

Outro aspecto essencial refere-se ao fortalecimento da governança estratégica. Organizações de alto desempenho necessitam de mecanismos capazes de assegurar que decisões estratégicas, indicadores de desempenho e processos operacionais permaneçam

alinhados aos objetivos institucionais. Nesse sentido, a governança não se limita aos processos de controle, mas exerce função integradora entre planejamento, execução, monitoramento e prestação de contas, favorecendo maior transparência e coerência das decisões organizacionais (Porter; Kramer, 2011).

Além disso, a literatura evidencia que a aprendizagem organizacional constitui um dos principais elementos responsáveis pela sustentabilidade dos resultados estratégicos. Organizações que monitoram continuamente seus indicadores, analisam criticamente seus resultados e incorporam os conhecimentos produzidos ao planejamento apresentam maior capacidade de adaptação e inovação. Esse ciclo de retroalimentação transforma o planejamento estratégico em um processo dinâmico de melhoria contínua, reduzindo a distância entre formulação e implementação da estratégia (Senge, 2006; Bryson, 2018).

Com base na análise dos estudos revisados, observa-se que organizações de alto desempenho compartilham características comuns, independentemente do setor em que atuam. Entre elas destacam-se o alinhamento estratégico entre diferentes níveis organizacionais, utilização de indicadores integrados, monitoramento contínuo dos resultados, governança estruturada, capacidade adaptativa e cultura orientada à aprendizagem. Esses elementos demonstram que o elevado desempenho decorre da integração de diferentes práticas gerenciais, e não da aplicação isolada de uma única metodologia.

Quadro 3 - Elementos estruturantes do Planejamento Estratégico Integrado

Dimensão	Finalidade	Principais instrumentos	Contribuição para o desempenho organizacional
Inteligência Estratégica	Analisar ambiente interno e externo	Business Intelligence, análise de dados, indicadores	Apoio à tomada de decisão e identificação de oportunidades
Formulação Estratégica	Definir objetivos e prioridades	Planejamento Estratégico, Estratégias Competitivas	Direcionamento institucional e posicionamento competitivo
Desdobramento Estratégico	Traduzir a estratégia em ações	Balanced Scorecard, Strategy Maps, Hoshin Kanri	Alinhamento entre estratégia e operação
Governança Estratégica	Monitorar execução e desempenho	Indicadores, gestão por resultados, accountability	Transparência, controle e coerência das decisões
Aprendizagem Organizacional	Avaliar resultados e promover melhoria contínua	Feedback, inovação, revisão estratégica	Adaptação organizacional e sustentabilidade competitiva

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kaplan e Norton (2004), Davenport e Harris (2007), Bryson (2018), Hitt, Ireland e Hoskisson (2020), Ciasullo *et al.* (2024) e Madsen (2025).

A integração dessas dimensões evidencia que o planejamento estratégico contemporâneo deve ser compreendido como um sistema contínuo de gestão, no qual inteligência estratégica, formulação, execução, governança e aprendizagem atuam de

maneira interdependente. Essa perspectiva supera abordagens fragmentadas e estabelece as bases para a proposição de um modelo conceitual integrado de planejamento estratégico voltado às organizações de alto desempenho, apresentado na próxima seção.

2.4 Proposição de um Modelo Integrado de Planejamento Estratégico para Organizações de Alto Desempenho

A literatura analisada evidencia que não existe um modelo único capaz de responder, de forma isolada, às múltiplas demandas enfrentadas pelas organizações contemporâneas. Embora metodologias como o Balanced Scorecard, os Strategy Maps, o Hoshin Kanri, a Visão Baseada em Recursos, as capacidades dinâmicas e os sistemas de Business Intelligence apresentem contribuições relevantes, observa-se que cada uma enfatiza dimensões específicas do processo estratégico. Essa constatação reforça a necessidade de uma abordagem integradora capaz de articular esses referenciais em um sistema único de planejamento, execução e aprendizagem organizacional (Kaplan; Norton, 2004; Bryson, 2018; Ciasullo *et al.*, 2024).

Sob essa perspectiva, propõe-se neste estudo um modelo conceitual denominado Modelo Integrado de Planejamento Estratégico para Organizações de Alto Desempenho (MIPE-AD). Trata-se de uma proposição teórica elaborada a partir da síntese da literatura revisada, cujo objetivo é integrar os principais elementos identificados nas abordagens contemporâneas de gestão estratégica. Ressalta-se que o modelo possui natureza conceitual e não constitui um instrumento empiricamente validado, representando uma estrutura teórica destinada a apoiar futuras pesquisas e aplicações organizacionais.

O modelo está estruturado em cinco dimensões interdependentes. A primeira corresponde à Inteligência Estratégica, responsável pela coleta, análise e interpretação das informações provenientes do ambiente interno e externo. Nessa etapa, destacam-se ferramentas como Business Intelligence, análise de indicadores, inteligência competitiva e monitoramento de tendências, que subsidiam a compreensão do contexto organizacional e apoiam a identificação de oportunidades e riscos (Davenport; Harris, 2007).

A segunda dimensão refere-se à Formulação Estratégica, na qual são definidos missão, visão, objetivos institucionais, prioridades estratégicas e posicionamento competitivo. Essa etapa fundamenta-se nas contribuições de Ansoff (1965), Porter (1980; 1985) e Rumelt (2011), enfatizando que a formulação da estratégia depende da integração entre análise ambiental, competências organizacionais e direcionamento institucional.

A terceira dimensão corresponde ao Desdobramento Estratégico, responsável por converter os objetivos definidos em planos de ação, indicadores e metas operacionais. Nessa fase, o Balanced Scorecard, os Strategy Maps e o Hoshin Kanri assumem papel central ao promoverem o alinhamento entre diferentes níveis organizacionais, permitindo que a estratégia seja efetivamente incorporada às atividades desenvolvidas pelas equipes (Kaplan; Norton, 2001; Witcher; Butterworth, 1999).

A quarta dimensão compreende a Governança Estratégica, responsável pelo acompanhamento sistemático da execução dos planos, pela avaliação dos indicadores e pela coordenação dos processos decisórios. Essa etapa fortalece mecanismos de transparência, prestação de contas (*accountability*) e gestão de riscos, contribuindo para maior coerência entre os objetivos estratégicos e os resultados institucionais (Porter; Kramer, 2011).

Por fim, a quinta dimensão corresponde à Aprendizagem Organizacional, caracterizada pela análise crítica dos resultados obtidos, incorporação do conhecimento produzido e revisão contínua das estratégias. Conforme Senge (2006), organizações que desenvolvem mecanismos permanentes de aprendizagem apresentam maior capacidade de adaptação, inovação e sustentabilidade competitiva. Nesse modelo, a aprendizagem atua como elemento de retroalimentação, reiniciando continuamente o ciclo do planejamento estratégico.

A principal contribuição do modelo proposto consiste na integração dessas cinco dimensões em um processo único, contínuo e dinâmico, no qual planejamento, execução, monitoramento e aprendizagem deixam de representar etapas independentes para constituírem um sistema permanente de gestão estratégica. Diferentemente dos modelos tradicionais, essa abordagem enfatiza a interação constante entre inteligência organizacional, governança e adaptação estratégica, favorecendo respostas mais rápidas às mudanças ambientais e fortalecendo a capacidade competitiva das organizações.

Os estudos recentes corroboram essa perspectiva ao indicar que organizações de alto desempenho apresentam sistemas estratégicos caracterizados por elevado nível de integração entre dados, indicadores, processos decisórios e aprendizagem institucional (Ciasullo *et al.*, 2024; Madsen, 2025). Dessa forma, o modelo conceitual proposta busca sintetizar essas evidências em uma estrutura capaz de apoiar tanto futuras investigações acadêmicas quanto iniciativas de aperfeiçoamento da gestão em organizações públicas e privadas.

O referencial teórico desenvolvido neste capítulo demonstra que o planejamento estratégico contemporâneo ultrapassa a elaboração de planos formais e passa a configurar um sistema integrado de gestão, orientado pela inteligência estratégica, pelo alinhamento

institucional e pela melhoria contínua. A partir dessas bases conceituais, o capítulo seguinte apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a condução desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se, quanto à sua natureza, como aplicada, por buscar produzir conhecimento voltado ao aperfeiçoamento dos modelos de planejamento estratégico utilizados pelas organizações contemporâneas, contribuindo para a integração entre diferentes abordagens da Administração Estratégica e para o fortalecimento dos processos de tomada de decisão organizacional.

Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, desenvolvida a partir da interpretação crítica da literatura científica relacionada ao planejamento estratégico, à gestão do desempenho, à governança organizacional e aos modelos contemporâneos de Administração Estratégica. A abordagem qualitativa mostrou-se adequada por possibilitar a análise aprofundada dos fundamentos conceituais que sustentam os modelos estudados, permitindo compreender suas complementaridades e suas possibilidades de integração (Creswell; Creswell, 2023).

Em relação aos objetivos, a pesquisa possui caráter exploratório e descritivo. É exploratória por buscar ampliar a compreensão acerca das tendências contemporâneas do planejamento estratégico integrado e identificar convergências entre diferentes modelos amplamente difundidos na literatura científica. Simultaneamente, apresenta natureza descritiva ao sistematizar os principais conceitos, características e aplicações dessas abordagens, estabelecendo relações entre seus elementos estruturantes (Gil, 2019).

No que se refere aos procedimentos técnicos, adotou-se uma revisão narrativa estruturada da literatura, conduzida com base em obras clássicas da Administração Estratégica e em estudos científicos contemporâneos publicados em periódicos internacionais de reconhecida relevância. Foram priorizados artigos indexados em bases como Web of Science, Scopus, ScienceDirect, SpringerLink e Wiley Online Library, além de livros considerados referências consolidadas na área. A seleção bibliográfica privilegiou estudos relacionados ao planejamento estratégico, Balanced Scorecard, Strategy Maps, capacidades dinâmicas, Business Intelligence, governança estratégica e modelos integrados de gestão.

A análise do material ocorreu mediante leitura analítica, comparação entre modelos conceituais e síntese integrativa das contribuições identificadas na literatura. Esse procedimento permitiu identificar convergências entre diferentes abordagens, subsidiando a elaboração do

modelo conceitual proposto neste estudo. Conforme Snyder (2019), revisões estruturadas da literatura constituem importante estratégia metodológica para integrar conhecimentos produzidos em diferentes linhas de pesquisa e gerar novos referenciais conceituais.

Como resultado desse processo analítico, foi desenvolvido um modelo conceitual denominado Modelo Integrado de Planejamento Estratégico para Organizações de Alto Desempenho (MIPE-AD). Ressalta-se que essa proposição possui natureza exclusivamente teórica, sendo construída a partir da síntese crítica da literatura revisada. Portanto, não representa um modelo empiricamente validado, mas uma estrutura conceitual destinada a organizar os principais elementos identificados nas pesquisas analisadas e oferecer subsídios para futuras investigações científicas.

A principal limitação metodológica desta pesquisa decorre da ausência de validação empírica do modelo proposto, característica inerente aos estudos fundamentados exclusivamente em revisão da literatura. Assim, recomenda-se que pesquisas futuras utilizem métodos quantitativos, qualitativos ou mistos para avaliar a aplicabilidade do modelo em diferentes contextos organizacionais, bem como sua influência sobre indicadores de desempenho, governança, inovação e sustentabilidade estratégica.

Dessa forma, os procedimentos metodológicos adotados mostraram-se compatíveis com os objetivos da pesquisa e forneceram suporte científico para a construção de uma análise integrada dos modelos contemporâneos de planejamento estratégico. A partir dessa fundamentação, o capítulo seguinte apresenta os resultados da revisão da literatura e discute a proposição do modelo integrado voltado às organizações de alto desempenho.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A revisão da literatura evidenciou que o planejamento estratégico passou por uma profunda transformação conceitual ao longo das últimas décadas. Os estudos clássicos concentravam-se na formulação da estratégia e na definição de objetivos organizacionais de longo prazo. Em contrapartida, as pesquisas contemporâneas ampliaram significativamente essa perspectiva ao incorporar mecanismos de execução, monitoramento contínuo, inteligência analítica, governança e aprendizagem organizacional. Essa evolução demonstra que o desempenho institucional depende menos da adoção isolada de uma metodologia específica e mais da capacidade de integrar diferentes instrumentos gerenciais em um sistema estratégico contínuo (Ciasullo *et al.*, 2024; Madsen, 2025).

Os resultados obtidos indicam que organizações de alto desempenho apresentam elevado grau de integração entre planejamento, indicadores, gestão do conhecimento e processos decisórios. Observa-se que metodologias tradicionalmente tratadas como independentes, como Balanced Scorecard, Strategy Maps, Business Intelligence e Hoshin Kanri, possuem significativa complementaridade, permitindo estruturar sistemas de gestão capazes de acompanhar continuamente a execução da estratégia e promover ajustes diante das mudanças do ambiente competitivo.

Além disso, verificou-se que a transformação digital modificou substancialmente a forma como o planejamento estratégico é conduzido nas organizações. Ferramentas analíticas, plataformas de Business Intelligence e tecnologias de apoio à decisão ampliaram a capacidade institucional de produzir informações em tempo real, reduzindo o intervalo entre a identificação de problemas e a implementação de ações corretivas. Entretanto, a literatura é consensual ao afirmar que a tecnologia representa um elemento de apoio ao planejamento, não substituindo a necessidade de liderança estratégica, capacidade analítica e alinhamento institucional (Davenport; Harris, 2007; Ciasullo *et al.*, 2024).

Nesse cenário, torna-se evidente que o planejamento estratégico contemporâneo deve ser compreendido como um sistema integrado de gestão, no qual diferentes modelos contribuem de forma complementar para o alcance dos objetivos organizacionais. A partir dessa constatação, apresentam-se, nas seções seguintes, os principais resultados obtidos por meio da síntese da literatura e a proposição do modelo integrado desenvolvido neste estudo.

4.1 Integração dos Modelos Contemporâneos de Planejamento Estratégico

A análise comparativa dos estudos revisados demonstra que os principais modelos contemporâneos de planejamento estratégico não apresentam relações de concorrência, mas de complementaridade. Cada abordagem concentra-se em uma dimensão específica da gestão estratégica, contribuindo para a construção de sistemas organizacionais mais robustos quando utilizada de forma integrada.

Os modelos clássicos de planejamento estratégico concentram-se na definição dos objetivos institucionais e na análise do ambiente competitivo (Ansoff, 1965; Porter, 1980). Em contrapartida, abordagens mais recentes passaram a enfatizar mecanismos de execução e monitoramento da estratégia. Kaplan e Norton (1996; 2001; 2004) demonstram que o Balanced Scorecard e os Strategy Maps possibilitam traduzir objetivos estratégicos em indicadores mensuráveis, favorecendo maior alinhamento entre planejamento e operação.

Complementarmente, Davenport e Harris (2007) evidenciam que tecnologias analíticas ampliam a capacidade de monitoramento desses indicadores, permitindo decisões mais rápidas e fundamentadas.

Outro aspecto identificado refere-se à crescente valorização da adaptabilidade estratégica. Enquanto os modelos tradicionais pressupunham ambientes relativamente previsíveis, estudos recentes indicam que organizações de alto desempenho necessitam revisar continuamente suas estratégias em resposta às transformações econômicas, tecnológicas e sociais. Nesse contexto, as capacidades dinâmicas descritas por Teece, Pisano e Shuen (1997) tornam-se fundamentais para assegurar que recursos, competências e processos permaneçam alinhados às exigências do ambiente competitivo.

As pesquisas publicadas nos últimos anos reforçam essa evolução. Ciasullo *et al.* (2024) identificaram que o Balanced Scorecard passou a incorporar indicadores relacionados à transformação digital, sustentabilidade e inovação, aproximando-se de sistemas integrados de gestão estratégica. Da mesma forma, Madsen (2025) demonstra que o modelo evoluiu significativamente desde sua criação, tornando-se uma plataforma abrangente de apoio à formulação, execução e avaliação da estratégia organizacional.

Figura 1 - Integração dos modelos contemporâneos de planejamento estratégico



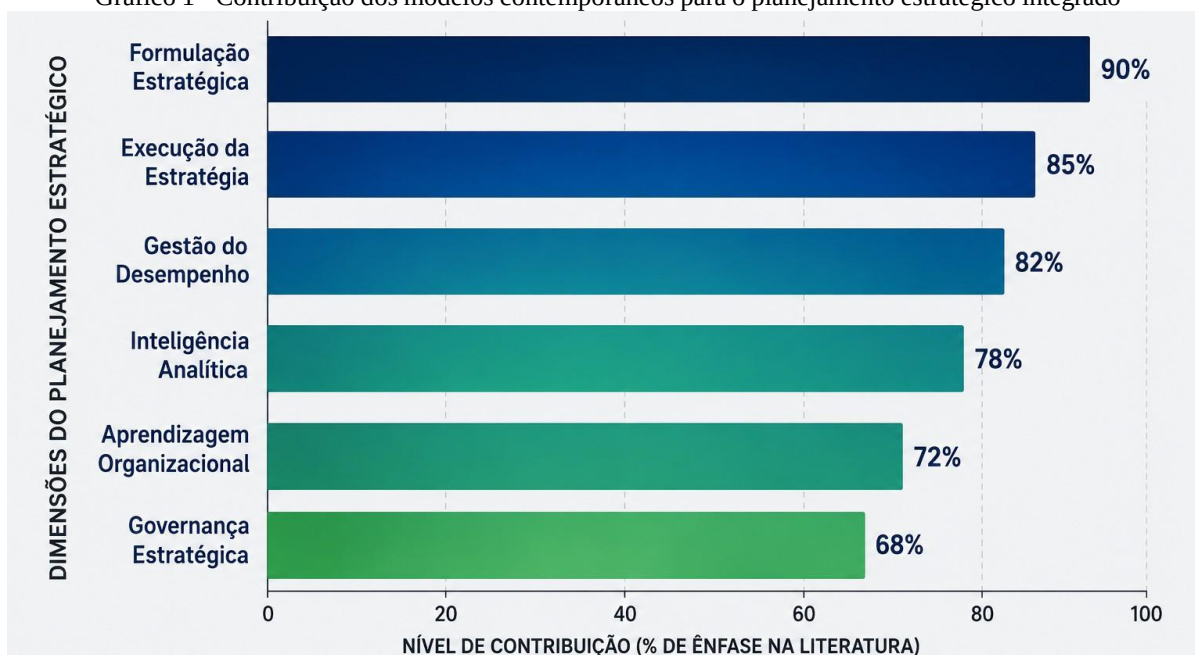
Fonte: Elaborado pelos autores com base em Kaplan e Norton (1992; 1996; 2004), Porter (1985), Teece, Pisano e Shuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000), Barney (1991) e Sharda, Delen e Turban (2023).

A Figura 1 sintetiza a principal evidência identificada nesta pesquisa: os modelos contemporâneos apresentam maior potencial de contribuição quando articulados em um sistema integrado de gestão estratégica. Em vez de substituírem uns aos outros, esses referenciais atuam de maneira complementar, fortalecendo diferentes dimensões do processo estratégico e

ampliando a capacidade das organizações de transformar planejamento em resultados concretos.

Essa integração também reduz a fragmentação frequentemente observada em processos estratégicos tradicionais, nos quais planejamento, execução e avaliação são conduzidos de forma independente. Ao estabelecer conexões permanentes entre essas etapas, cria-se um ciclo contínuo de gestão, capaz de responder mais rapidamente às mudanças do ambiente e de promover aprendizagem institucional baseada em indicadores confiáveis.

Gráfico 1 - Contribuição dos modelos contemporâneos para o planejamento estratégico integrado



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Porter (1985), Barney (1991), Kaplan e Norton (1992; 1996; 2004), Teece, Pisano e Shuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009) e Sharda, Delen e Turban (2023).

Os resultados sintetizados no Gráfico 1 demonstram que a literatura contemporânea deslocou progressivamente o foco do planejamento estratégico da elaboração de planos para a integração entre estratégia, execução e aprendizagem organizacional. Essa mudança representa uma das principais transformações observadas na Administração Estratégica nas últimas décadas e fundamenta a proposição do modelo integrado apresentado na seção seguinte.

4.2 Proposição do Modelo Integrado de Planejamento Estratégico para Organizações de Alto Desempenho

A análise comparativa da literatura permitiu identificar que os principais modelos contemporâneos de planejamento estratégico apresentam elevado potencial de integração, uma

vez que atuam sobre dimensões complementares da gestão organizacional. Enquanto algumas abordagens concentram-se na formulação da estratégia, outras priorizam sua execução, monitoramento ou adaptação às mudanças do ambiente. Essa constatação evidencia que organizações de alto desempenho tendem a obter melhores resultados quando estruturam sistemas integrados capazes de conectar essas diferentes perspectivas em um único processo gerencial (Bryson, 2018; Johnson; Scholes; Whittington, 2020).

Com base nessa síntese, propõe-se neste estudo o Modelo Integrado de Planejamento Estratégico para Organizações de Alto Desempenho (MIPE-AD), concebido como uma estrutura conceitual destinada a integrar as principais contribuições identificadas na literatura. Diferentemente dos modelos tradicionais, que frequentemente concentram atenção apenas na elaboração do planejamento, o MIPE-AD considera o planejamento estratégico como um ciclo contínuo de inteligência, formulação, execução, governança e aprendizagem organizacional.

A primeira dimensão do modelo corresponde à Inteligência Estratégica, responsável pelo monitoramento permanente do ambiente interno e externo. Essa etapa envolve análise de indicadores, inteligência competitiva, Business Intelligence e identificação de tendências capazes de influenciar o desempenho organizacional. A literatura demonstra que organizações que monitoram continuamente seu ambiente desenvolvem maior capacidade de antecipar mudanças e reduzir riscos estratégicos (Davenport; Harris, 2007).

A segunda dimensão refere-se à Formulação Estratégica, etapa destinada à definição da missão institucional, visão de futuro, objetivos estratégicos, posicionamento competitivo e prioridades organizacionais. Essa fase permanece fortemente fundamentada nas contribuições clássicas da Administração Estratégica, especialmente aquelas relacionadas ao posicionamento competitivo e à análise dos recursos organizacionais (Porter, 1985; Barney, 1991; Rumelt, 2011).

Na sequência, o modelo contempla o Desdobramento Estratégico, responsável por transformar objetivos institucionais em metas operacionais, indicadores de desempenho e planos de ação. Nessa etapa, Balanced Scorecard, Strategy Maps e Hoshin Kanri desempenham papel fundamental ao promoverem alinhamento entre diferentes níveis organizacionais, permitindo que a estratégia seja efetivamente incorporada às atividades cotidianas (Kaplan; Norton, 2004; Witcher; Butterworth, 1999).

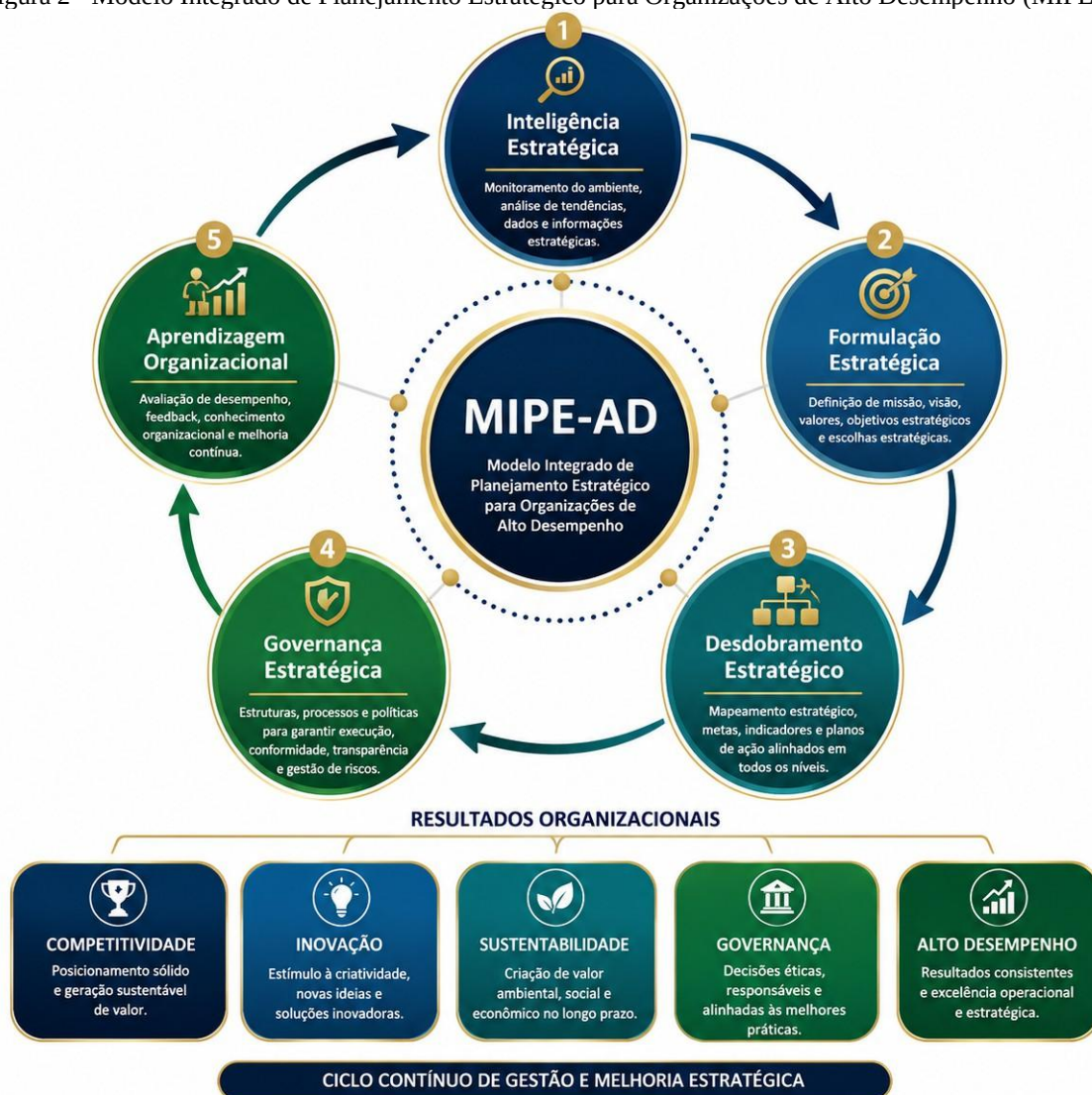
A quarta dimensão corresponde à Governança Estratégica, compreendendo mecanismos destinados ao acompanhamento sistemático da execução da estratégia, gestão de riscos, transparência institucional, prestação de contas (*accountability*) e monitoramento dos indicadores de desempenho. Sob essa perspectiva, a governança deixa de exercer função

exclusivamente fiscalizadora para atuar como elemento integrador entre planejamento, execução e avaliação dos resultados (Porter; Kramer, 2011).

Finalmente, o modelo incorpora a dimensão da Aprendizagem Organizacional, considerada responsável pelo aperfeiçoamento contínuo da estratégia. A análise permanente dos resultados obtidos permite que novos conhecimentos sejam incorporados aos processos organizacionais, promovendo inovação, adaptação e revisão sistemática das estratégias. Conforme Senge (2006), organizações capazes de aprender continuamente apresentam maior capacidade de responder às transformações do ambiente e de manter vantagens competitivas sustentáveis.

A principal contribuição do MIPE-AD reside justamente na integração dessas cinco dimensões em um sistema único e continuamente retroalimentado. Em vez de compreender o planejamento estratégico como um documento elaborado periodicamente, o modelo propõe um processo permanente de gestão, no qual inteligência estratégica, formulação, execução, governança e aprendizagem interagem de forma dinâmica para sustentar o desempenho organizacional.

Figura 2 - Modelo Integrado de Planejamento Estratégico para Organizações de Alto Desempenho (MIPE-AD)



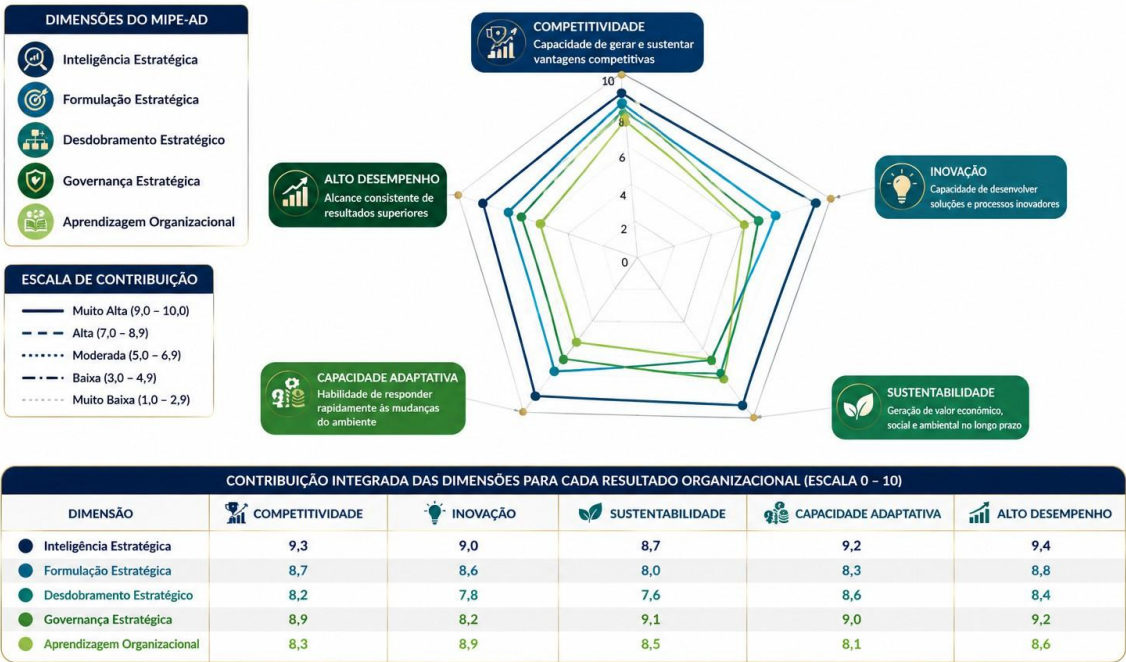
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Ansoff (1965), Barney (1991), Kaplan e Norton (1992; 1996; 2001; 2004), Teece, Pisano e Shuen (1997), Davenport e Harris (2007), Bryson (2018), Hitt, Ireland e Hoskisson (2020), Ciasullo *et al.* (2024) e Madsen (2025).

A Figura 2 sintetiza a principal contribuição conceitual deste estudo ao representar o planejamento estratégico como um sistema integrado e permanentemente retroalimentado. Observa-se que nenhuma das dimensões atua isoladamente; ao contrário, cada etapa depende das informações produzidas pela anterior e, simultaneamente, fornece subsídios para o aperfeiçoamento das demais. Essa característica aproxima o modelo das abordagens contemporâneas de gestão adaptativa, nas quais o desempenho organizacional resulta da interação contínua entre planejamento, execução e aprendizagem.

Os estudos publicados recentemente corroboram essa perspectiva ao demonstrar que organizações capazes de integrar inteligência estratégica, indicadores, governança e inovação apresentam maior capacidade de adaptação frente às mudanças tecnológicas, econômicas e

institucionais (Ciasullo *et al.*, 2024; Madsen, 2025). Assim, o MIPE-AD não pretende substituir modelos já consolidados, mas oferecer uma estrutura integradora que reúna suas principais contribuições em uma abordagem única e sistemática.

Gráfico 2 - Dimensões estruturantes do MIPE-AD e sua contribuição para o desempenho organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da síntese da literatura, com base em Kaplan e Norton (1992; 1996; 2001; 2004), Davenport e Harris (2007), Bryson (2018), Hitt, Ireland e Hoskisson (2020), Ciasullo *et al.* (2024) e Madsen (2025).

Os resultados sintetizados nesta seção indicam que o elevado desempenho organizacional decorre da integração entre diferentes dimensões da gestão estratégica, e não da utilização isolada de ferramentas específicas. Essa evidência reforça a necessidade de modelos capazes de promover alinhamento permanente entre inteligência organizacional, formulação estratégica, execução, governança e aprendizagem, preparando as organizações para responder de forma mais eficiente às transformações do ambiente competitivo. A seção seguinte discute as implicações gerenciais dessa integração e suas contribuições para organizações de alto desempenho.

4.3 Implicações gerenciais dos modelos integrados de planejamento estratégico

Os resultados obtidos nesta pesquisa evidenciam que a integração entre diferentes modelos de planejamento estratégico produz impactos que transcendem o aperfeiçoamento dos processos administrativos, influenciando diretamente a competitividade, a capacidade

adaptativa e a sustentabilidade das organizações. A literatura contemporânea demonstra que organizações de alto desempenho não se distinguem apenas pela qualidade de suas estratégias, mas principalmente pela capacidade de transformá-las em resultados mensuráveis por meio de sistemas estruturados de execução, monitoramento e aprendizagem contínua (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2020).

Um dos principais benefícios observados refere-se ao fortalecimento do alinhamento organizacional. Quando objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e processos operacionais são desenvolvidos de maneira integrada, reduz-se a fragmentação entre os diferentes níveis hierárquicos, favorecendo maior coerência entre decisões estratégicas e atividades operacionais. Kaplan e Norton (2001) destacam que organizações capazes de comunicar claramente sua estratégia e convertê-la em objetivos compartilhados apresentam maior probabilidade de alcançar resultados superiores.

Outro aspecto relevante corresponde ao fortalecimento da governança estratégica. Modelos integrados permitem que indicadores, mecanismos de controle e processos de acompanhamento sejam incorporados ao cotidiano da gestão, ampliando a transparência, a prestação de contas e a capacidade de identificar desvios em relação aos objetivos institucionais. Sob essa perspectiva, a governança deixa de representar apenas um conjunto de mecanismos de fiscalização para assumir papel ativo na coordenação e no aperfeiçoamento da estratégia organizacional (Porter; Kramer, 2011).

A literatura recente também evidencia que organizações orientadas por planejamento estratégico integrado apresentam maior capacidade de adaptação às transformações tecnológicas e mercadológicas. A incorporação de ferramentas de Business Intelligence, análise preditiva e monitoramento em tempo real permite que gestores acompanhem continuamente o desempenho institucional, identifiquem tendências emergentes e revisem estratégias antes que mudanças ambientais comprometam os resultados organizacionais (Davenport; Harris, 2007). Conforme demonstram Ciasullo *et al.* (2024), a integração entre planejamento estratégico e tecnologias digitais constitui uma das principais tendências observadas na evolução dos sistemas contemporâneos de gestão.

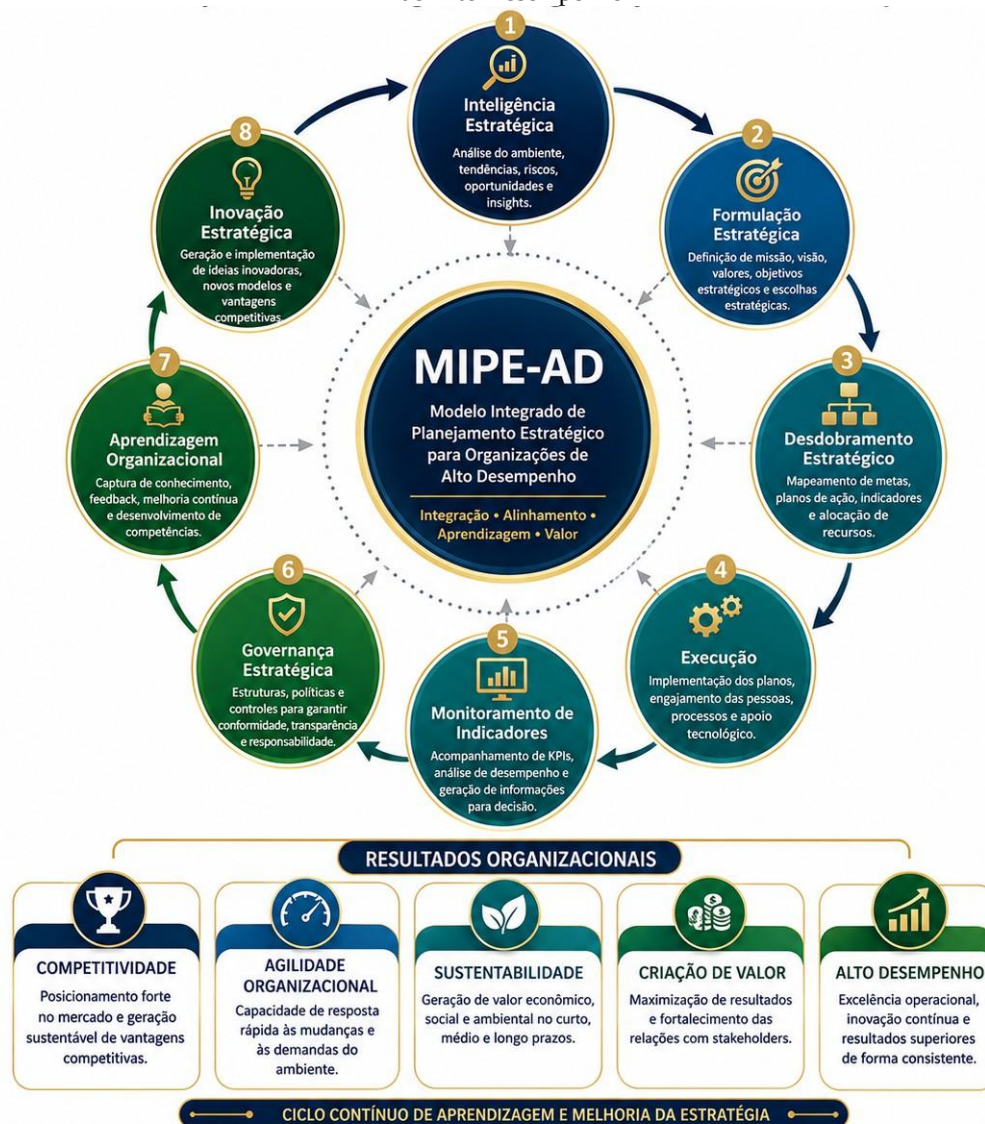
Outro resultado importante refere-se ao fortalecimento da aprendizagem organizacional. Organizações que monitoram sistematicamente seus indicadores desenvolvem maior capacidade de produzir conhecimento a partir da própria experiência institucional, transformando resultados obtidos em informações relevantes para o aperfeiçoamento das decisões futuras. Esse processo reduz a repetição de erros, favorece a inovação e amplia a

capacidade adaptativa diante de ambientes caracterizados por elevada complexidade (Senge, 2006).

Sob a perspectiva da sustentabilidade organizacional, a integração entre planejamento estratégico, governança e monitoramento do desempenho também favorece maior equilíbrio entre resultados econômicos, responsabilidade social e preservação ambiental. Estudos recentes demonstram que modelos contemporâneos de gestão vêm incorporando indicadores relacionados aos princípios ESG, ampliando a avaliação do desempenho para além dos tradicionais indicadores financeiros e fortalecendo a criação de valor de longo prazo (Ciasullo *et al.*, 2024).

Esses resultados permitem afirmar que organizações de alto desempenho tendem a desenvolver sistemas estratégicos caracterizados por elevada integração entre inteligência organizacional, formulação da estratégia, execução, governança e aprendizagem institucional. Em vez de processos lineares e compartimentalizados, observa-se a consolidação de estruturas dinâmicas capazes de adaptar continuamente objetivos, recursos e processos às transformações do ambiente competitivo.

Figura 3 - Framework para implementação do Modelo Integrado de Planejamento Estratégico em Organizações de Alto Desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da síntese da literatura, com base em Ansoff (1965), Kaplan e Norton (1992; 1996; 2001; 2004), Teece, Pisano e Shuen (1997), Davenport e Harris (2007), Bryson (2018), Hitt, Ireland e Hoskisson (2020), Ciasullo *et al.* (2024) e Madsen (2025).

A Figura 3 representa a operacionalização do modelo conceitual desenvolvido nesta pesquisa, demonstrando que o planejamento estratégico deve ser compreendido como um processo cíclico e permanentemente retroalimentado. A inclusão explícita das etapas de execução, monitoramento e inovação evidencia que a estratégia não se encerra na elaboração do planejamento, mas evolui continuamente em função dos resultados produzidos e das mudanças observadas no ambiente organizacional.

A síntese apresentada neste capítulo reforça que organizações de alto desempenho são caracterizadas pela capacidade de integrar diferentes instrumentos gerenciais em um sistema único de gestão estratégica. Essa integração amplia a qualidade das decisões, fortalece a

governança, favorece a aprendizagem institucional e cria condições para que a organização responda de forma mais rápida e eficiente às transformações do ambiente competitivo. Esses achados fundamentam as considerações finais apresentadas na seção seguinte, na qual são sintetizadas as principais contribuições científicas e gerenciais deste estudo, bem como indicadas oportunidades para futuras pesquisas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar os principais modelos contemporâneos de planejamento estratégico e discutir sua integração como fundamento para o desenvolvimento de organizações de alto desempenho. A revisão da literatura evidenciou que a Administração Estratégica evoluiu de abordagens predominantemente voltadas à formulação de planos de longo prazo para sistemas integrados de gestão capazes de articular inteligência estratégica, execução, governança, monitoramento do desempenho e aprendizagem organizacional. Essa evolução acompanha as transformações impostas pela digitalização dos negócios, pela crescente complexidade dos mercados e pela necessidade de decisões cada vez mais orientadas por evidências.

A análise dos referenciais teóricos demonstrou que modelos como o Balanced Scorecard, os Strategy Maps, o Hoshin Kanri, a gestão por indicadores, o Business Intelligence e a teoria das capacidades dinâmicas apresentam elevada complementaridade. Embora possuam fundamentos e finalidades específicas, essas abordagens convergem ao reconhecer que a efetividade da gestão estratégica depende da integração entre formulação, implementação, avaliação contínua e capacidade adaptativa, elementos indispensáveis para a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

A principal contribuição científica desta pesquisa consiste na proposição do Modelo Integrado de Planejamento Estratégico para Organizações de Alto Desempenho (MIPE-AD), elaborado a partir da síntese crítica da literatura nacional e internacional. Estruturado nas dimensões Inteligência Estratégica, Formulação Estratégica, Desdobramento Estratégico, Governança Estratégica e Aprendizagem Organizacional, o modelo oferece uma estrutura conceitual integradora capaz de reunir os principais fundamentos da gestão estratégica contemporânea em um único referencial analítico. Trata-se de uma proposição teórica destinada a subsidiar futuras investigações acadêmicas e aplicações gerenciais, não configurando um modelo empiricamente validado.

Sob a perspectiva prática, os resultados indicam que organizações capazes de integrar planejamento, indicadores de desempenho, tecnologias analíticas, mecanismos de governança e processos sistemáticos de aprendizagem tendem a apresentar maior capacidade de adaptação, melhor alinhamento entre objetivos estratégicos e operações, maior eficiência na utilização dos recursos e melhores condições para promover inovação e geração sustentável de valor. Nesse contexto, a integração entre pessoas, processos, tecnologia e estratégia constitui um dos principais diferenciais das organizações que buscam elevados níveis de desempenho em ambientes caracterizados por rápidas transformações.

A literatura recente também evidencia que o planejamento estratégico continuará evoluindo em resposta ao avanço da inteligência artificial, da análise avançada de dados, das plataformas digitais de gestão, das práticas de governança corporativa e da incorporação de critérios ambientais, sociais e de governança (ESG). Essas tendências indicam que os modelos estratégicos tenderão a assumir características cada vez mais dinâmicas, adaptativas e orientadas por dados, exigindo dos gestores competências capazes de integrar tecnologia, conhecimento e capacidade decisória em um processo contínuo de aperfeiçoamento organizacional.

Como limitação, destaca-se que este estudo foi desenvolvido exclusivamente por meio de revisão estruturada da literatura, não contemplando a validação empírica do modelo conceitual proposto. Recomenda-se que pesquisas futuras realizem estudos de caso, levantamentos quantitativos, pesquisas de métodos mistos e aplicações em organizações públicas e privadas, buscando avaliar a aplicabilidade do MIPE-AD, sua capacidade explicativa e seus efeitos sobre indicadores de desempenho, inovação, governança e sustentabilidade organizacional.

Conclui-se que os modelos integrados de planejamento estratégico representam uma importante evolução da Administração Estratégica contemporânea ao promoverem a articulação entre inteligência organizacional, formulação da estratégia, execução, governança e aprendizagem contínua. Ao reunir essas dimensões em uma estrutura conceitual integrada, o MIPE-AD amplia a compreensão do planejamento estratégico como um processo sistêmico, dinâmico e permanentemente retroalimentado, oferecendo uma contribuição teórica relevante para a literatura e um referencial gerencial capaz de apoiar organizações na construção de maior competitividade, resiliência e desempenho sustentável.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Strategic management and competitive advantage: concepts and cases**. 6. ed. Boston: Pearson, 2019.

BRYSON, John M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. 5. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2018.

CHANDLER JUNIOR, Alfred D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CIASULLO, Maria Vita *et al.* Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. **Review of Managerial Science**, 2024.

COLLIS, David J.; RUKSTAD, Michael G. Can you say what your strategy is? **Harvard Business Review**, Boston, v. 86, n. 4, p. 82-90, 2008.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 6. ed. Thousand Oaks: Sage, 2023.

DAVENPORT, Thomas H.; HARRIS, Jeanne G. **Competing on analytics: the new science of winning**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

DE WIT, Bob; MEYER, Ron. **Strategy: process, content, context**. 7. ed. Andover: Cengage Learning, 2020.

FARHAN, Satria Trinda; AMPUH, Hadiguna Rika; HENMEIDI; IKHWAN, Arief. Organizational Performance Measurement Based on Balanced Scorecard: A Systematic Literature Review on Research Issues. In: **Proceedings of the International Conference on Intelligent Methods and Advanced Computer Scientific Innovations (IMACSI)**. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, Ricardo Corrêa; AZEVEDO, Clóvis Bueno de. Balanced Scorecard: A Literature Review to Trace its Trajectory in the Public Administration Domain. **International Journal of Public Administration**, 2025.

HAMBRICK, Donald C.; FREDRICKSON, James W. Are you sure you have a strategy? **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 4, p. 48-59, 2001.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Strategic management: competitiveness and globalization**. 14. ed. Boston: Cengage Learning, 2020.

JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard.
Exploring strategy. 12. ed. Harlow: Pearson, 2020.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The strategy-focused organization**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

LAFLEY, A. G.; MARTIN, Roger L. **Playing to win: how strategy really works**. Boston: Harvard Business Review Press, 2013.

MADSEN, Dag Øivind. Balanced Scorecard: History, Implementation, and Impact. **Encyclopedia**, v. 5, n. 1, 2025.

MINTZBERG, Henry. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994.

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

PORTER, Michael E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, Michael E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

RUMELT, Richard P. **Good strategy, bad strategy: the difference and why it matters**. New York: Crown Business, 2011.

SNYDER, Hannah. Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. **Journal of Business Research**, Amsterdam, v. 104, p. 333-339, 2019.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

WITCHER, Barry; BUTTERWORTH, Roger. Hoshin Kanri: how Xerox manages.
Long Range Planning, Oxford, v. 32, n. 3, p. 323-332, 1999.