

**PLANEJAMENTO,
EXECUÇÃO E ANÁLISE DO
AMBIENTE
ORGANIZACIONAL: UMA
REVISÃO NARRATIVA
SOBRE ESTRATÉGIA,
DESEMPENHO E
COMPETITIVIDADE**

**PLANNING, EXECUTION AND ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL
ENVIRONMENT: A NARRATIVE REVIEW ON STRATEGY, PERFORMANCE
AND COMPETITIVENESS**

Ciências Sociais Aplicadas • 20/10/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/792466645](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/792466645)

Alysson Ricardo Alencar da Costa e Silva¹

Dayene Pereira Mourao²

Alcimar de Lima Marques Filho³

RESUMO

A articulação entre análise ambiental, planejamento e execução estratégica constitui um desafio para a compreensão dos mecanismos que influenciam o desempenho e a competitividade organizacional. Nesse contexto, questiona-se como a literatura de Administração relaciona essas dimensões por meio de processos de monitoramento e aprendizagem e quais são suas implicações teóricas para os resultados organizacionais. O estudo teve como objetivo analisar criticamente essa articulação, identificando os mecanismos que integram planejamento, implementação e adaptação estratégica. Metodologicamente, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa, natureza exploratória e orientação teórico-conceitual, mediante revisão narrativa de dez artigos científicos publicados entre 2019 e 2026. A análise concentrou-se na identificação de convergências, divergências e relações conceituais entre as perspectivas examinadas. Os resultados evidenciaram que o planejamento estratégico apresenta associação positiva com o desempenho, embora essa relação dependa de condições organizacionais e não permita inferências causais automáticas. Identificaram-se práticas de implementação, mecanismos gerenciais e organizacionais e processos de monitoramento e aprendizagem que podem favorecer a coordenação e a revisão das decisões estratégicas. A síntese resultou em uma estrutura interpretativa composta por cinco dimensões: análise ambiental, planejamento, implementação, monitoramento e aprendizagem, e adaptação organizacional. Conclui-se que o desempenho e a competitividade constituem resultados potenciais, condicionados por capacidades, mecanismos intermediários e características contextuais, sendo necessária validação empírica das relações propostas.

Palavras-chave: Adaptação estratégica; Análise ambiental;

Desempenho organizacional; Implementação estratégica; Planejamento estratégico.

ABSTRACT

The interplay between environmental analysis, planning, and strategic execution poses a challenge for understanding the mechanisms that influence organizational performance and competitiveness. In this context, the question arises as to how management literature links these dimensions through monitoring and learning processes and what the theoretical implications are for organizational outcomes. This study aimed to critically analyze this interplay by identifying the mechanisms that integrate planning, implementation, and strategic adaptation. Methodologically, a qualitative, exploratory, and theoretical-conceptual bibliographic study was conducted, involving a narrative review of ten scientific articles published between 2019 and 2026. The analysis focused on identifying convergences, divergences, and conceptual relationships among the perspectives examined. The results showed that strategic planning is positively associated with performance, although this relationship depends on organizational conditions and does not allow for automatic causal inferences. Implementation practices, managerial and organizational mechanisms, and monitoring and learning processes were identified as factors that can facilitate the coordination and review of strategic decisions. The synthesis resulted in an interpretive framework comprising five dimensions: environmental analysis, planning, implementation, monitoring and learning, and organizational adaptation. It is concluded that performance and competitiveness are potential outcomes conditioned by capabilities, intermediate mechanisms, and contextual characteristics, necessitating empirical validation of the proposed relationships.

Keywords: Strategic adaptation; Environmental analysis; Organizational performance; Strategic implementation; Strategic planning.

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico e a análise do ambiente organizacional ocupam posição relevante nos estudos em Administração, especialmente por sua relação com os processos decisórios, a definição de objetivos e a busca por desempenho e competitividade. Historicamente, a literatura sobre estratégia organizacional passou por transformações em suas perspectivas explicativas, deslocando parte de sua atenção de abordagens predominantemente orientadas à formulação e ao controle para interpretações que reconhecem a complexidade da implementação e a necessidade de adaptação às mudanças ambientais (Weiser; Jarzabkowski; Laamanen, 2020; Friesl; Stensaker; Colman, 2021).

Weiser, Jarzabkowski e Laamanen (2020) identificam mudanças nas abordagens sobre implementação estratégica, com crescente atenção à adaptação durante a execução. Assim, a implementação não se restringe ao cumprimento de decisões previamente formuladas, mas envolve interações entre atores, estruturas e condições organizacionais.

As transformações tecnológicas e as mudanças nas condições competitivas tornam a análise do ambiente interno e externo relevante para orientar decisões. Entretanto, identificar oportunidades e ameaças não assegura capacidade de resposta: a realização das estratégias depende de recursos, competências

gerenciais, estruturas e práticas organizacionais (Hanelt et al., 2021; Holm; Kringelum; Anand, 2026).

Hanelt et al. (2021) examinam as implicações da transformação digital para a estratégia e a mudança organizacional. A contribuição dessa perspectiva é mostrar que a análise ambiental não se limita ao momento anterior ao planejamento, pois novas condições podem exigir revisão das decisões durante sua implementação.

Embora o planejamento estratégico seja relevante, sua relação com o desempenho exige cautela. George, Walker e Monster (2019), em metanálise, identificaram associação positiva entre planejamento e desempenho, sem que isso autorize concluir que a adoção do planejamento, isoladamente, produza resultados superiores. A investigação dos mecanismos intermediários é, portanto, necessária.

Friesl, Stensaker e Colman (2021) identificam práticas de implementação, incluindo compatibilização de recursos, monitoramento, interpretação e negociação. Tawse e Tabesh (2021) e Holm, Kringelum e Anand (2026) ampliam o debate sobre ações gerenciais e mecanismos organizacionais, enquanto Drago et al. (2023) e Scheuer e Thaler (2023) examinam relações entre capacidades dinâmicas e desempenho.

Embora existam revisões integradoras relevantes, permanece pertinente sistematizar a articulação entre análise ambiental, planejamento, execução, monitoramento e aprendizagem, distinguindo mecanismos organizacionais e resultados. A lacuna aqui abordada não é a ausência de estudos integradores, mas a necessidade de uma síntese delimitada dessas dimensões.

Diante disso, formula-se o problema: como a literatura de Administração articula a análise do ambiente organizacional, o planejamento e a execução estratégica por meio de mecanismos de monitoramento e aprendizagem, e quais são as implicações teóricas dessa articulação para o desempenho e a competitividade organizacional?

O objetivo geral é analisar criticamente como a literatura de Administração articula a análise do ambiente organizacional, o planejamento e a execução estratégica, identificando os mecanismos de monitoramento e aprendizagem que integram essas dimensões e suas implicações teóricas para o desempenho e a competitividade organizacional.

Os objetivos específicos são: (a) examinar os fundamentos teóricos da estratégia, distinguindo formulação, planejamento, implementação e adaptação; (b) analisar como a literatura relaciona o ambiente interno e externo às escolhas estratégicas, aos recursos, à competição e à adaptação; (c) identificar mecanismos de coordenação, alinhamento, monitoramento e aprendizagem que articulam planejamento e execução; e (d) sistematizar as relações entre análise ambiental, planejamento, execução e adaptação, discutindo suas implicações para o desempenho e a competitividade.

Como hipótese orientadora, e não hipótese submetida a teste estatístico, propõe-se que a articulação entre análise ambiental, planejamento e execução estratégica é favorecida por mecanismos de coordenação, monitoramento e aprendizagem, enquanto suas implicações para desempenho e competitividade dependem de capacidades e condições contextuais específicas.

A justificativa científica reside na necessidade de distinguir conceitos frequentemente sobrepostos e organizar perspectivas que investigam diferentes etapas do processo estratégico. A justificativa gerencial decorre da relevância de compreender por que planos formalizados podem enfrentar dificuldades de execução e como informações produzidas durante a implementação podem orientar revisões.

Metodologicamente, desenvolve-se revisão narrativa qualitativa e teórico-conceitual de dez artigos publicados entre 2019 e 2026. A contribuição pretendida é uma síntese interpretativa que articule análise ambiental, planejamento, implementação, monitoramento, aprendizagem e adaptação, considerando desempenho e competitividade como resultados potenciais e condicionados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Planejamento Estratégico e Sua Relação com o Desempenho Organizacional

O planejamento estratégico organiza escolhas, prioridades e objetivos, mas sua contribuição para o desempenho não pode ser reduzida à existência de um plano formal. A metanálise de George, Walker e Monster (2019) identifica associação positiva entre planejamento e desempenho organizacional, ao mesmo tempo em que evidencia a necessidade de considerar diferenças entre contextos e medidas de resultado.

As práticas de implementação sistematizadas por Friesl, Stensaker e Colman (2021) ajudam a compreender por que a formalização do planejamento não esgota o processo estratégico. A mobilização de recursos, a coordenação de atividades e o acompanhamento da

execução representam dimensões analiticamente distintas da formulação.

Holm, Kringelum e Anand (2026) reforçam a relevância dos mecanismos gerenciais e organizacionais para compreender a implementação. Assim, a relação entre planejamento e desempenho deve ser interpretada como associação potencialmente condicionada, sem atribuição automática de causalidade.

2.2. Formulação e Implementação Estratégica: Da Orientação Planejada à Ação Organizacional

A distinção entre formulação e implementação é fundamental para compreender o processo estratégico. Weiser, Jarzabkowski e Laamanen (2020) identificam uma perspectiva adaptativa na qual a execução também pode produzir informações e interpretações capazes de modificar escolhas anteriores.

Friesl, Stensaker e Colman (2021) organizam a implementação em práticas de adequação estrutural, compatibilização de recursos, monitoramento, construção de sentidos e negociação. Tawse e Tabesh (2021) destacam ações gerenciais e capacidades de execução, permitindo observar a implementação como objeto próprio de investigação.

As barreiras examinadas por Khadanga, Daneshfard e Najafbeigy (2026), no contexto das pequenas e médias empresas, mostram que condições de recursos, gestão e ambiente podem limitar a execução. Essas barreiras não devem ser generalizadas automaticamente a organizações de outros portes e setores.

2.3. Análise do Ambiente Organizacional e Adaptação Estratégica

A análise ambiental identifica transformações que podem influenciar prioridades e decisões. Hanelt et al. (2021), ao examinar transformação digital, evidenciam a importância de compreender a relação entre mudança tecnológica, estratégia e transformação organizacional.

Herath e Harrington (2023) problematizam a suposição de que estruturas mais formalizadas sejam sempre mais adequadas a ambientes incertos, ao discutir a desorganização como possível antecedente das capacidades dinâmicas. Isso não significa que ausência de coordenação seja desejável, mas que a relação entre estrutura e flexibilidade exige análise contextual.

Weiser, Jarzabkowski e Laamanen (2020) permitem compreender a adaptação como dimensão relacionada à própria implementação, enquanto Scheuer e Thaler (2023) alertam para a necessidade de investigar mecanismos intermediários antes de associar capacidades adaptativas a desempenho.

2.4. Monitoramento, Aprendizagem Organizacional e Integração Entre Planejamento e Execução

O monitoramento integra o conjunto de práticas de implementação examinado por Friesl, Stensaker e Colman (2021). A produção de informações sobre a execução pode subsidiar interpretações e revisões, mas monitorar não equivale necessariamente a aprender.

A perspectiva adaptativa de Weiser, Jarzabkowski e Laamanen (2020) permite compreender que informações produzidas durante a implementação podem influenciar escolhas posteriores. Tawse e

Tabesh (2021) destacam a atuação gerencial, e Holm, Kringelum e Anand (2026) permitem examinar condições organizacionais necessárias à realização dessas práticas.

Analiticamente, monitoramento corresponde ao acompanhamento e à produção de informações; aprendizagem envolve sua interpretação; e adaptação refere-se à possível alteração de decisões e práticas. Essa distinção constitui síntese teórica desta revisão, e não sequência causal validada.

2.5. Capacidades Dinâmicas, Desempenho e Competitividade Organizacional

Drago et al. (2023) discutem relações entre capacidades dinâmicas, comportamento estratégico e desempenho, ampliando a análise das condições organizacionais associadas aos resultados. Scheuer e Thaler (2023) direcionam a atenção aos mecanismos mediadores da relação entre capacidades dinâmicas e desempenho.

A distinção entre capacidades, mecanismos intermediários e resultados é indispensável. Uma organização pode identificar mudanças e desenvolver possibilidades adaptativas sem necessariamente alcançar desempenho superior, em razão de recursos limitados, condições de implementação ou restrições ambientais (Hanelt et al., 2021; Khadanga; Daneshfard; Najafbeigy, 2026).

A competitividade é aqui tratada como consequência potencial e contextual, não como efeito automaticamente produzido pelo planejamento, pela execução ou pelas capacidades dinâmicas.

2.6. Síntese Crítica da Literatura e Integração Teórico-Conceitual do Processo Estratégico

As contribuições examinadas permitem distinguir cinco dimensões: análise ambiental, planejamento, implementação, monitoramento e aprendizagem, e adaptação organizacional. Essas dimensões podem estabelecer relações de retroalimentação, sem configurar uma sequência linear obrigatória.

A originalidade pretendida é uma sistematização delimitada dessas relações e de seus possíveis vínculos com desempenho e competitividade. Essa proposta deve ser confrontada com as estruturas integradoras já desenvolvidas por Weiser, Jarzabkowski e Laamanen (2020), Tawse e Tabesh (2021) e Holm, Kringelum e Anand (2026), evitando alegações de ineditismo absoluto.

Por se tratar de síntese conceitual, as relações propostas não constituem resultados de testes empíricos. Sua utilidade está na organização de conceitos e na formulação de questões para estudos posteriores.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, de abordagem qualitativa, natureza exploratória e orientação teórico-conceitual, desenvolvida mediante revisão narrativa da literatura. A opção pela revisão narrativa permite discutir criticamente contribuições de diferentes estudos, identificar convergências e divergências e formular uma síntese interpretativa, sem reivindicar a exaustividade de uma revisão sistemática.

O corpus analítico utilizado nesta versão compreende dez artigos científicos publicados entre 2019 e 2026, selecionados por pertinência temática aos eixos planejamento estratégico, análise ambiental, implementação, monitoramento, adaptação, capacidades dinâmicas e desempenho. O conjunto inclui revisões de literatura, proposições conceituais e sínteses de evidências empíricas. A heterogeneidade dessas abordagens foi considerada na interpretação dos resultados.

A análise foi organizada em quatro eixos: (i) planejamento estratégico e desempenho; (ii) implementação e mecanismos organizacionais; (iii) análise ambiental e adaptação; e (iv) monitoramento, aprendizagem, capacidades dinâmicas e resultados. Em cada eixo, buscou-se distinguir afirmações sustentadas pelas publicações das inferências interpretativas elaboradas na presente revisão.

Não se atribuem a esta pesquisa procedimentos de busca, contagens de resultados, datas de coleta ou critérios de triagem sistemática que não estejam documentalmente demonstrados. A seleção dos dez textos deve ser apresentada como corpus de análise de uma revisão narrativa, não como amostra resultante de protocolo sistemático auditável.

Os resultados consistem em interpretações teórico-conceituais derivadas do confronto entre publicações. Não foram coletados dados primários nem aplicados procedimentos estatísticos para testar hipóteses ou validar relações causais.

Transparência sobre inteligência artificial: recursos de IA generativa, foram empregados como apoio à organização do manuscrito, à

elaboração e revisão de redação acadêmica, à estruturação de argumentos e à síntese preliminar da literatura. A verificação das fontes, a avaliação crítica e a aprovação final do conteúdo são responsabilidades dos autores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Planejamento Estratégico e Desempenho Organizacional: Evidências e Limites da Relação

A análise da literatura evidencia que o planejamento estratégico permanece associado à busca por melhores resultados organizacionais, embora essa relação não possa ser interpretada como direta, uniforme ou independente das condições de implementação. A questão central não é apenas determinar se o planejamento contribui para o desempenho, mas compreender quais processos permitem transformar decisões formuladas em ações (George; Walker; Monster, 2019; Friesl; Stensaker; Colman, 2021).

George, Walker e Monster (2019) investigaram a relação entre planejamento e desempenho por meio de metanálise de 31 estudos empíricos, envolvendo 87 correlações. Identificaram associação positiva e estatisticamente significativa, com variações relacionadas aos critérios de mensuração. Esse resultado sustenta a relevância do planejamento, mas não demonstra que sua adoção isolada produza desempenho superior.

A identificação de associação não equivale à comprovação de causalidade, especialmente diante das diferenças de contextos e medidas utilizadas. O planejamento pode contribuir para a organização das decisões, mas seus efeitos precisam ser

examinados em relação à execução e às condições organizacionais (George; Walker; Monster, 2019).

Friesl, Stensaker e Colman (2021) identificam práticas de implementação que envolvem estruturas, processos, recursos, monitoramento, interpretações compartilhadas e negociação. A contribuição desloca a análise da existência de planos para atividades realizadas e evidencia que a implementação apresenta componentes técnicos e sociais.

Enquanto George, Walker e Monster (2019) oferecem evidências quantitativas da associação entre planejamento e desempenho, Friesl, Stensaker e Colman (2021) sistematizam práticas relacionadas à implementação. Os estudos são complementares, mas não demonstram conjuntamente uma cadeia causal validada.

Holm, Kringelum e Anand (2026) ampliam a interpretação ao examinar mecanismos gerenciais e organizacionais relacionados à execução estratégica. A identificação desses mecanismos não significa que apresentem influência equivalente em organizações distintas.

Tawse e Tabesh (2021) destacam ações gerenciais e capacidades envolvidas na implementação. A análise conjunta permite distinguir decisões formuladas, condições de execução e resultados organizacionais, oferecendo o primeiro resultado interpretativo da revisão: a relação entre planejamento e desempenho deve ser examinada por meio de processos intermediários, e não como efeito automático.

4.2. Implementação Estratégica: Convergências, Divergências e Mecanismos Organizacionais

A implementação estratégica envolve práticas, estruturas, atores e possibilidades de adaptação. A literatura converge quanto à insuficiência de tratá-la como cumprimento mecânico de planos, mas difere na ênfase concedida às práticas organizacionais, aos mecanismos gerenciais e à interação adaptativa entre formulação e execução (Friesl; Stensaker; Colman, 2021; Tawse; Tabesh, 2021; Weiser; Jarzabkowski; Laamanen, 2020).

Weiser, Jarzabkowski e Laamanen (2020) identificam um deslocamento para abordagens adaptativas da implementação, nas quais a concepção e a realização das estratégias são interdependentes. A distância entre planejado e executado não deve, portanto, ser interpretada automaticamente como falha, pois determinadas revisões podem decorrer de novas informações.

Entretanto, nem toda modificação representa adaptação adequada. É necessário distinguir ajustes fundamentados em mudanças do ambiente de problemas de coordenação ou insuficiência de recursos (Weiser; Jarzabkowski; Laamanen, 2020).

Friesl, Stensaker e Colman (2021) identificam práticas específicas de implementação, incluindo compatibilização de recursos, monitoramento e negociação. Essas atividades evidenciam a importância de condições de coordenação para realizar estratégias e enfrentar dificuldades durante sua execução.

Coordenação e adaptação não representam dimensões necessariamente opostas: a primeira organiza responsabilidades e recursos; a segunda pode envolver a revisão de atividades diante de informações novas. O desafio consiste em compreender como

ambas se articulam (Friesl; Stensaker; Colman, 2021; Weiser; Jarzabkowski; Laamanen, 2020).

Holm, Kringelum e Anand (2026) sistematizam mecanismos gerenciais e organizacionais, permitindo diferenciar atividades realizadas por gestores das condições que favorecem ou limitam sua execução. Tawse e Tabesh (2021) também enfatizam ações gerenciais e capacidades de implementação.

As categorias de práticas, mecanismos e capacidades podem sobrepor-se se não forem delimitadas. A presente revisão preserva a distinção entre atividades de execução, condições organizacionais e possibilidades de revisão estratégica (Tawse; Tabesh, 2021; Holm; Kringelum; Anand, 2026).

Khadanga, Daneshfard e Najafbeigy (2026) examinam barreiras à implementação em pequenas e médias empresas, relacionadas à gestão, aos recursos, às estruturas e ao ambiente. Sua contribuição evidencia condições contextuais, mas seus resultados não devem ser automaticamente generalizados a outros portes e setores.

O segundo resultado interpretativo consiste na identificação de três dimensões complementares da implementação: práticas organizacionais, mecanismos gerenciais e condições de adaptação. Essa organização constitui proposição teórica derivada da literatura e requer avaliação empírica posterior.

4.3. Análise Ambiental e Adaptação Estratégica: Limites da Flexibilidade Organizacional

A análise do ambiente não se limita à etapa anterior ao planejamento: mudanças tecnológicas, institucionais e competitivas

podem modificar as condições de execução e exigir revisão das decisões. A aproximação entre estudos de mudança organizacional e implementação adaptativa permite compreender a análise ambiental como atividade recorrente (Hanelt et al., 2021; Weiser; Jarzabkowski; Laamanen, 2020).

Hanelt et al. (2021) investigam transformação digital, estratégia e mudança organizacional e destacam a importância de configurações flexíveis e processos adaptativos. Contudo, identificar transformações não significa dispor de recursos ou competências para respondê-las.

As condições de resposta dependem de recursos, estruturas e práticas gerenciais. Portanto, a análise ambiental fornece informações relevantes, mas sua contribuição depende da capacidade de convertê-las em decisões e ações (Hanelt et al., 2021; Holm; Kringelum; Anand, 2026).

Herath e Harrington (2023) discutem a desorganização como possível antecedente das capacidades dinâmicas, problematizando a ideia de que estruturas altamente formalizadas sejam sempre mais adequadas em situações incertas. Isso não implica defender a ausência de coordenação como condição de desempenho superior.

O confronto evidencia tensão entre estabilidade e flexibilidade. Planejamento e execução dependem de mecanismos de coordenação, enquanto ambientes mutáveis podem exigir revisão dessas estruturas. O problema é compreender sua articulação, e não escolher uma dimensão em detrimento da outra (Hanelt et al., 2021; Herath; Harrington, 2023).

Weiser, Jarzabkowski e Laamanen (2020) permitem compreender a interação entre formulação e execução, na qual informações produzidas durante a implementação podem influenciar decisões posteriores.

As restrições de recursos e gestão podem impedir que organizações modifiquem suas atividades mesmo quando reconhecem a necessidade de mudança. Khadanga, Daneshfard e Najafbeigy (2026) contribuem para essa análise ao identificar barreiras à implementação em pequenas e médias empresas.

O terceiro resultado interpretativo consiste na relação conceitual entre análise ambiental, implementação e adaptação. As informações ambientais podem orientar revisões, mas sua efetivação depende de condições organizacionais, sem garantia de desempenho superior.

4.4. Monitoramento e Aprendizagem Organizacional: Mecanismos de Articulação Entre Planejamento e Execução

A implementação não se encerra na realização das atividades planejadas. As organizações também podem interpretar informações produzidas durante a execução, identificar dificuldades e revisar decisões. Monitoramento e aprendizagem surgem como mecanismos potenciais de articulação entre planejamento e adaptação (Friesl; Stensaker; Colman, 2021; Weiser; Jarzabkowski; Laamanen, 2020).

Friesl, Stensaker e Colman (2021) identificam o monitoramento como uma das práticas de implementação, juntamente com compatibilização de recursos, adequação estrutural, construção de

interpretações compartilhadas e negociação. O acompanhamento integra, portanto, um conjunto de práticas interdependentes.

Monitorar envolve acompanhar atividades e produzir informações; aprender pressupõe interpretá-las e possivelmente modificar decisões. A existência de indicadores ou sistemas de controle não assegura a utilização das informações para revisão das estratégias (Friesl; Stensaker; Colman, 2021; Tawse; Tabesh, 2021).

Weiser, Jarzabkowski e Laamanen (2020) reconhecem a interação entre concepção e realização das estratégias. As experiências produzidas durante a execução podem influenciar decisões posteriores, mas essa possibilidade não implica uma sequência causal obrigatória.

As informações de acompanhamento podem revelar dificuldades de coordenação, inadequação de recursos ou mudanças ambientais. Sua utilização depende de condições de interpretação e de possibilidade de modificação das práticas (Friesl; Stensaker; Colman, 2021; Weiser; Jarzabkowski; Laamanen, 2020).

Holm, Kringelum e Anand (2026) destacam mecanismos gerenciais e organizacionais associados à execução. Tawse e Tabesh (2021) permitem compreender a atuação gerencial como componente relevante na interpretação e mobilização de informações durante a implementação.

Khadanga, Daneshfard e Najafbeigy (2026) identificam barreiras à implementação em pequenas e médias empresas, evidenciando que recursos e estruturas podem limitar possibilidades de acompanhamento e revisão. A relação específica entre essas

barreiras e a aprendizagem é uma inferência desta revisão, não um resultado diretamente demonstrado pelo estudo citado.

O quarto resultado interpretativo consiste na distinção entre monitoramento, aprendizagem e adaptação. A literatura oferece fundamentos para relacioná-los, mas não demonstra que sua articulação ocorra necessariamente de modo sequencial ou produza resultados superiores.

4.5. Capacidades Dinâmicas, Desempenho e Competitividade: Convergências e Limites das Evidências

A discussão sobre capacidades dinâmicas exige distinguir capacidade de resposta, mecanismos de transformação e desempenho. Uma organização pode desenvolver processos adaptativos sem alcançar os resultados pretendidos, especialmente diante de restrições de recursos ou condições ambientais desfavoráveis (Drago et al., 2023; Scheuer; Thaler, 2023).

Drago et al. (2023) discutem relações entre desempenho organizacional, capacidades dinâmicas e comportamento estratégico. A contribuição consiste em ampliar a análise da estratégia para além de decisões formalizadas, incorporando capacidades e comportamentos desenvolvidos diante do ambiente.

Comportamento estratégico, capacidades dinâmicas e desempenho não são conceitos equivalentes. O primeiro se refere às formas de atuação e escolha; as capacidades dizem respeito a processos de adaptação; e o desempenho corresponde a resultados avaliados por determinados critérios (Drago et al., 2023).

Scheuer e Thaler (2023) examinam mecanismos mediadores da relação entre capacidades dinâmicas e desempenho. Sua abordagem destaca a necessidade de compreender por quais processos as capacidades podem produzir consequências, em vez de pressupor associação direta e universal.

As duas contribuições convergem na relevância dos processos intermediários, mas apresentam ênfases diferentes: Drago et al. (2023) aproximam capacidades, comportamento e desempenho; Scheuer e Thaler (2023) focalizam mecanismos de mediação.

Hanelt et al. (2021) acrescentam a transformação digital como contexto que pode alterar exigências estratégicas. Herath e Harrington (2023) problematizam a relação entre estrutura formal e flexibilidade. Em conjunto, essas perspectivas sugerem que adaptação depende das condições organizacionais e não equivale a vantagem competitiva garantida.

Tawse e Tabesh (2021) e Holm, Kringelum e Anand (2026) reforçam que a adaptação precisa encontrar práticas e mecanismos de implementação para manifestar-se em ações. Entretanto, os estudos não validam conjuntamente efeitos específicos desses mecanismos sobre o desempenho.

A metanálise de George, Walker e Monster (2019) identifica associação entre planejamento e desempenho, mas não esclarece integralmente a participação das capacidades dinâmicas e dos mecanismos de implementação nessa relação.

Khadanga, Daneshfard e Najafbeigy (2026) mostram que barreiras de recursos, gestão e ambiente podem restringir a realização das

estratégias. Assim, capacidades adaptativas não podem ser tratadas como igualmente disponíveis em todas as organizações.

O quinto resultado interpretativo consiste na relação conceitual entre capacidades dinâmicas, mecanismos intermediários e desempenho. Seus efeitos permanecem condicionados por contextos e processos específicos, exigindo verificação empírica.

4.6. Síntese Crítica dos Resultados e Contribuição Teórico-Conceitual do Estudo

A análise conjunta das dez publicações permite identificar convergências e diferenças nas explicações sobre planejamento, implementação, análise ambiental e desempenho. O principal resultado interpretativo é a organização das contribuições em estrutura que diferencia decisões, práticas, condições de adaptação e resultados (George; Walker; Monster, 2019; Friesl; Stensaker; Colman, 2021; Weiser; Jarzabkowski; Laamanen, 2020).

O planejamento organiza objetivos e prioridades, mas não explica isoladamente os resultados. A implementação constitui dimensão distinta, envolvendo práticas de coordenação, mobilização de recursos e negociação (Friesl; Stensaker; Colman, 2021; Tawse; Tabesh, 2021).

Os mecanismos gerenciais e organizacionais podem favorecer ou limitar a execução. Holm, Kringelum e Anand (2026) sistematizam mecanismos de implementação, enquanto Khadanga, Daneshfard e Najafbeigy (2026) evidenciam barreiras no contexto de pequenas e médias empresas.

O monitoramento pode produzir informações sobre a execução; a aprendizagem envolve sua interpretação; e a adaptação pode levar à revisão de decisões. A perspectiva integradora de Weiser, Jarzabkowski e Laamanen (2020) fundamenta a possibilidade de retroalimentação entre formulação e execução.

A análise ambiental constitui dimensão transversal: transformações tecnológicas e organizacionais podem alterar a adequação das estratégias, mas sua interpretação e resposta dependem de condições internas (Hanelt et al., 2021; Herath; Harrington, 2023).

Drago et al. (2023) e Scheuer e Thaler (2023) permitem diferenciar capacidades dinâmicas, mecanismos intermediários e desempenho, evitando tratar competitividade como consequência automática do planejamento ou da flexibilidade.

Propõe-se uma estrutura interpretativa de cinco dimensões articuladas: (1) análise do ambiente organizacional; (2) planejamento estratégico; (3) implementação; (4) monitoramento e aprendizagem; e (5) adaptação organizacional. Desempenho e competitividade são resultados potenciais e condicionados, não dimensões de execução nem consequências necessárias.

Essa estrutura não é uma sequência linear obrigatória. Informações ambientais podem orientar planejamento, enquanto experiências de implementação podem modificar prioridades e interpretações do ambiente. As relações constituem proposições teóricas não validadas empiricamente.

A contribuição pretendida não consiste em afirmar que a integração entre planejamento e execução seja inédita. Weiser, Jarzabkowski e Laamanen (2020), Tawse e Tabesh (2021) e Holm, Kringelum e Anand

(2026) já oferecem estruturas relevantes. O avanço pretendido é explicitar conjuntamente a análise ambiental, o planejamento, a execução, o monitoramento e a aprendizagem, distinguindo mecanismos e resultados.

As limitações incluem o corpus de dez artigos, a heterogeneidade metodológica e a ausência de testes empíricos. A síntese deve ser entendida como instrumento de organização teórica e formulação de questões para pesquisas futuras.

Em resposta ao problema de pesquisa, a literatura articula análise ambiental, planejamento e execução por meio de práticas de implementação, mecanismos gerenciais e organizacionais e processos adaptativos que podem favorecer monitoramento e revisão. Suas implicações para desempenho e competitividade permanecem condicionadas ao contexto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo analisar criticamente como a literatura de Administração articula a análise do ambiente organizacional, o planejamento e a execução estratégica, identificando mecanismos de monitoramento e aprendizagem e suas implicações teóricas para desempenho e competitividade. A revisão narrativa de dez artigos permitiu sistematizar perspectivas que distinguem decisões formuladas, práticas de implementação, condições de adaptação e resultados.

Em resposta ao problema de pesquisa, identificou-se que a articulação entre ambiente, planejamento e execução não ocorre necessariamente de maneira linear. Informações ambientais podem orientar escolhas, enquanto experiências produzidas durante a

implementação podem revelar dificuldades e necessidades de revisão. Monitoramento e aprendizagem constituem mecanismos potenciais de integração, mas sua presença não assegura desempenho superior.

Quanto ao primeiro objetivo específico, a revisão distinguiu formulação, planejamento, implementação e adaptação. O planejamento organiza objetivos e prioridades; a implementação envolve práticas e mecanismos de execução; e a adaptação corresponde à possibilidade de revisão diante de novas informações.

Em relação ao segundo objetivo específico, observou-se que mudanças ambientais podem modificar condições de formulação e execução. Entretanto, reconhecer transformações não equivale a possuir recursos, competências e estruturas suficientes para responder a elas.

O terceiro objetivo específico foi atendido pela identificação de práticas de coordenação, alinhamento e acompanhamento, com distinção entre monitoramento, relacionado à produção de informações, e aprendizagem, relacionada à interpretação e possível revisão de práticas.

O quarto objetivo específico resultou em estrutura interpretativa composta por análise ambiental, planejamento, implementação, monitoramento e aprendizagem, e adaptação organizacional. Desempenho e competitividade são tratados como resultados potenciais, dependentes de mecanismos intermediários e condições contextuais.

A contribuição científica consiste em organizar essas dimensões, distinguindo decisões, práticas, capacidades e resultados. Não se

reivindica ineditismo absoluto, pois já existem revisões e estruturas integradoras sobre implementação estratégica. A contribuição é de sistematização e delimitação conceitual.

Do ponto de vista gerencial, a discussão sugere atenção às condições de implementação, à coordenação de recursos e ao uso das informações produzidas durante a execução. Essas implicações são orientações derivadas da literatura, não recomendações empiricamente testadas por esta pesquisa.

As limitações decorrem da revisão narrativa, da seleção de apenas dez artigos, da heterogeneidade metodológica das publicações e da ausência de investigação empírica própria. A estrutura proposta não constitui modelo validado de desempenho ou competitividade.

Pesquisas futuras podem desenvolver revisões sistemáticas e bibliométricas, estudos de casos múltiplos e investigações quantitativas que operacionalizem as dimensões propostas. Recomenda-se examinar possíveis mediações e moderações, bem como comparar organizações de diferentes portes, setores e contextos.

Conclui-se que compreender o processo estratégico exige superar a separação rígida entre análise ambiental, planejamento e execução. A literatura oferece fundamentos para interpretá-los como componentes relacionados de um processo sujeito a coordenação, acompanhamento e revisão, cujas consequências para desempenho e competitividade permanecem condicionadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DRAGO, H. F. et al. Reviewing the relationship between organizational performance, dynamic capabilities and strategic behavior. *SN Business & Economics*, v. 3, art. 5, 2023. DOI: 10.1007/s43546-022-00392-2.

FRIESL, M.; STENSAKER, I.; COLMAN, H. L. Strategy implementation: taking stock and moving forward. *Long Range Planning*, v. 54, n. 4, art. 102064, 2021. DOI: 10.1016/j.lrp.2020.102064.

GEORGE, B.; WALKER, R. M.; MONSTER, J. Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, v. 79, n. 6, p. 810–819, 2019. DOI: 10.1111/puar.13104.

HANELT, A.; BOHNSACK, R.; MARZ, D.; ANTUNES MARANTE, C. A systematic review of the literature on digital transformation: insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, v. 58, n. 5, p. 1159–1197, 2021. DOI: 10.1111/joms.12639.

HERATH, D. B.; HARRINGTON, S. Saying yes to mess: disorganization as an antecedent to dynamic capabilities. *Review of Managerial Science*, v. 17, n. 5, p. 1539–1558, 2023. DOI: 10.1007/s11846-022-00540-w.

HOLM, C. G.; KRINGELUM, L.; ANAND, A. Creating effective strategy implementation: a systematic review of managerial and organizational levers. *Review of Managerial Science*, v. 20, n. 2, p. 673–705, 2026. DOI: 10.1007/s11846-025-00880-3.

KHADANGA, E.; DANESHFARD, K.; NAJAFBEIGY, R. Barriers to strategy implementation in small and medium-sized enterprises: a

systematic review. *Cogent Business & Management*, v. 13, n. 1, art. 2709830, 2026. DOI: 10.1080/23311975.2026.2709830.

SCHEUER, L. J.; THALER, J. How do dynamic capabilities affect performance? A systematic review of mediators. *European Management Journal*, v. 41, n. 6, p. 914–931, 2023. DOI: 10.1016/j.emj.2022.12.006.

TAWSE, A.; TABESH, P. Strategy implementation: a review and an introductory framework. *European Management Journal*, v. 39, n. 1, p. 22–33, 2021. DOI: 10.1016/j.emj.2020.09.005.

WEISER, A.-K.; JARZABKOWSKI, P.; LAAMANEN, T. Completing the adaptive turn: an integrative view of strategy implementation. *Academy of Management Annals*, v. 14, n. 2, p. 969–1031, 2020. DOI: 10.5465/annals.2018.0137.

¹ Universidade Nilton Lins. Manaus – Amazonas – Brasil. Formando do Curso de Administração. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

² Universidade Nilton Lins. Manaus – Amazonas – Brasil. Formanda do Curso de Administração. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

³ Universidade Nilton Lins. Manaus – Amazonas – Brasil. Doutorando em Administração. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3607-5285>. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).