

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PERCEPÇÃO DE CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL: estudo de caso da Empresa X no Município de Teresina-Piauí.¹

João Vitor Carvalho dos Santos²

RESUMO

O artigo analisa a percepção dos gestores e colaboradores sobre o planejamento estratégico e sua contribuição para o crescimento organizacional da Empresa X, situada no município de Teresina – Piauí e atuante no setor de crédito consignado. A contextualização destaca o ambiente empresarial contemporâneo, marcado pela competitividade, pela volatilidade econômica e pelos avanços tecnológicos, que exigem estratégias claras e adaptáveis para a sustentabilidade organizacional. O objetivo geral consistiu em analisar como o planejamento estratégico é percebido como fator de crescimento organizacional, enquanto os objetivos específicos envolveram compreender a percepção dos participantes sobre o planejamento estratégico; identificar estratégias percebidas como determinantes para o crescimento; avaliar a percepção dos resultados alcançados; e propor recomendações para o aprimoramento do processo estratégico. A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, de natureza exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa, fundamentada em pesquisa bibliográfica e aplicação de questionário estruturado a oito participantes, entre gestores e colaboradores. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, permitindo relacionar as percepções dos respondentes ao referencial teórico. Os resultados indicam percepções amplamente positivas: 87,5% afirmam compreender com clareza os objetivos estratégicos, 100% reconhecem sua importância para a competitividade e 75% percebem o uso consistente de ferramentas tecnológicas. Os principais desafios citados incluem a resistência interna à mudança (50%) e a falta de clareza nos indicadores de desempenho (37,5%). Conclui-se que o planejamento estratégico é percebido como essencial para o desenvolvimento organizacional da Empresa X, reforçando a importância da liderança, da comunicação e da inovação para o fortalecimento das práticas estratégicas.

PALAVRAS-CHAVE: planejamento estratégico; crescimento organizacional; competitividade; gestão estratégica; crédito consignado.

ABSTRACT

The article analyzes the perception of managers and employees regarding strategic planning and its contribution to the organizational growth of Company X, located in Teresina, Piauí, and operating in the payroll loan sector. The contextualization highlights the contemporary business environment, marked by competitiveness, economic volatility, and technological advances, which require clear and adaptable strategies to ensure organizational sustainability. The general objective was to analyze how strategic planning is perceived as a factor in organizational

¹Artigo apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual do Piauí, Campus Clóvis Moura, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração. Orientador: Prof. Me. Alainy Rosado Leitão.

² Bacharelando em Administração pela Universidade Estadual do Piauí – UESPI. E-mail:

jvcarvalho.contato@gmail.com

growth. The specific objectives included understanding participants' perceptions of strategic planning, identifying strategies perceived as relevant to growth, evaluating the perceived results achieved, and proposing recommendations for improving the strategic process. The research was conducted as a case study, with an exploratory and descriptive nature and a quantitative approach, based on a literature review and the application of a structured questionnaire to eight participants—managers and employees. Data were analyzed using descriptive statistics, allowing the perceptions of respondents to be related to the theoretical framework. The results indicate predominantly positive perceptions: 87.5% clearly understand the strategic objectives, 100% recognize its importance for competitiveness, and 75% perceive the consistent use of technological tools. The main challenges reported include internal resistance to change (50%) and lack of clarity in performance indicators (37.5%). It is concluded that strategic planning is perceived as essential for the organizational development of Company X, reinforcing the importance of leadership, communication, and innovation for strengthening strategic practices.

KEYWORDS: strategic planning; organizational growth; competitiveness; strategic management; payroll loan.

Introdução

Em um mercado cada vez mais competitivo e sem barreiras físicas, impulsionado pelo avanço tecnológico e pela interconexão global, as organizações enfrentam o desafio de garantir sua sobrevivência e crescimento sustentável. Nesse cenário, o planejamento estratégico é um aliado fundamental, sendo uma ferramenta crucial para apoiar a tomada de decisões.

O mercado financeiro brasileiro, em especial o de crédito consignado, que conta com a volatilidade regulatória e uma pluralidade de instituições, como os bancos nacionais e internacionais, financeiras e correspondentes bancários, que disputam clientes, seja por intermédio de taxas de juros mais atrativas ou de um atendimento ágil e personalizado, reforçam a necessidade de uma atuação estratégica clara e consistente para se diferenciar, conquistar espaço e ganhar mercado de forma sustentável.

No contexto local, Teresina também apresenta um mercado de crédito consignado altamente aquecido, caracterizado pela forte presença de instituições financeiras. A demanda é impulsionada majoritariamente por servidores públicos, aposentados e pensionistas que são o público predominante na região, o que faz da capital um dos principais polos de operações de consignado no Piauí.

Diante do exposto, torna-se evidente que empresas que adotam estratégias bem estruturadas possuem maior chance de sobrevivência e consolidação de uma presença sólida. O presente estudo de caso tem como propósito analisar a contribuição do planejamento estratégico para o crescimento da Empresa X, uma organização de empréstimo consignado com atuação no município de Teresina, Piauí. O problema de pesquisa que norteia este trabalho é formulado

na seguinte questão: De que forma o planejamento estratégico contribui para o crescimento organizacional da Empresa X em Teresina, Piauí?

Para responder a esta indagação, a pesquisa se orienta por meio de quatro objetivos principais: (1) compreender a percepção dos colaboradores e gestores sobre o planejamento estratégico da Empresa X; (2) analisar as percepções sobre as ações estratégicas e seus efeitos no crescimento organizacional; (3) avaliar os resultados percebidos a partir da aplicação do questionário; e (4) propor recomendações para o aprimoramento do planejamento estratégico da empresa.

A relevância deste artigo científico se fundamenta na oportunidade de investigar, em um contexto local e específico, a aplicabilidade prática das teorias de gestão. A escolha da Empresa X, devido à sua relevância no mercado local, proporciona um estudo de caso valioso para compreender como o planejamento estratégico funciona como alavanca de crescimento em um setor altamente competitivo. Os resultados obtidos podem gerar contribuições tanto para a literatura acadêmica, ao detalhar a experiência de uma empresa real, quanto para a prática gerencial, oferecendo insights úteis para a própria organização e para o mercado.

Fundamentação Metodológica

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso com abordagem mista (quantitativa e qualitativa), adotando uma natureza exploratória e descritiva. Esse delineamento metodológico é amplamente defendido por Gil (2019), ao afirmar que o estudo de caso permite a investigação profunda de um fenômeno dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Dessa forma, a escolha por um estudo de caso na Empresa X possibilita uma compreensão detalhada das práticas de planejamento estratégico e suas implicações no crescimento organizacional.

A pesquisa é exploratória e descritiva, pois busca tanto aprofundar o conhecimento sobre um tema ainda pouco sistematizado quanto descrever as características e relações existentes em determinado contexto organizacional. Segundo Vergara (2016), a pesquisa exploratória é indicada quando o pesquisador busca maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito e construir hipóteses futuras. Já a pesquisa descritiva tem por finalidade descrever fatos e fenômenos de determinada realidade empírica, permitindo compreender a dinâmica e os comportamentos que a constituem (Cervo; Bervian; Silva, 2020).

A abordagem mista utilizada nesta pesquisa combina técnicas quantitativas e qualitativas. Creswell (2014) defende que essa integração de métodos proporciona uma visão

mais completa do fenômeno estudado, pois permite não apenas quantificar tendências e frequências, mas também compreender significados, percepções e interpretações dos participantes.

A abordagem quantitativa fundamenta-se na mensuração objetiva dos dados, sendo útil para quantificar opiniões e atitudes, conforme explica Marconi e Lakatos (2021). Já a abordagem qualitativa volta-se para o entendimento subjetivo dos fenômenos, privilegiando a interpretação e o significado das experiências humanas (Minayo, 2017). Assim, ao integrar ambas as abordagens, o estudo assegura maior consistência e profundidade analítica.

Como procedimento técnico, adotou-se o estudo de caso, uma estratégia metodológica amplamente reconhecida em pesquisas organizacionais. Yin (2015) define o estudo de caso como uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, sobretudo quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Essa escolha permite analisar detalhadamente o funcionamento interno da Empresa X, suas práticas gerenciais e o modo como o planejamento estratégico influencia o crescimento organizacional. Além disso, o levantamento bibliográfico complementou a pesquisa, conforme as orientações de Gil (2019) e Lakatos e Marconi (2021), garantindo o embasamento teórico necessário sobre temas como planejamento estratégico, crescimento empresarial e gestão organizacional.

A definição da população e da amostra segue as diretrizes de Mattar (2018), segundo as quais a população deve incluir todos os elementos com características pertinentes ao estudo. No caso da Empresa X, a população é composta por colaboradores e gestores envolvidos em processos estratégicos e operacionais. A amostragem utilizada foi não probabilística por conveniência, adequada para estudos de caso e pesquisas exploratórias (Vergara, 2016). Assim, a amostra de oito respondentes, incluindo gestores e colaboradores, possibilitou um panorama consistente das percepções organizacionais, permitindo confrontar as visões da alta liderança com as da base operacional. Embora a empresa possua outras unidades, esta pesquisa concentrou-se exclusivamente em uma unidade específica, na qual foi possível alcançar 100% de participação dos colaboradores por meio do questionário aplicado, assegurando plena representatividade dos dados coletados nessa unidade.

O questionário estruturado foi o principal instrumento de coleta de dados, conforme recomendam Gil (2019) e Malhotra (2012), por permitir uniformidade nas respostas e facilitar a comparação estatística. O instrumento foi composto por questões exclusivamente fechadas, as quais favoreceram a mensuração quantitativa da percepção dos participantes sobre o

planejamento estratégico. A análise qualitativa foi realizada por meio da interpretação e categorização dessas respostas, conforme detalhado na seção subsequente. A aplicação de um questionário unificado também contribui para a triangulação metodológica isto é, a combinação de múltiplos métodos e fontes de dados, o que aumenta a confiabilidade e a validade dos resultados (Creswell; Plano Clark, 2011).

A análise dos dados foi realizada de forma descritiva e interpretativa. Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo é uma técnica adequada para identificar categorias e padrões de sentido, sendo aplicada neste estudo para inferir significados implícitos e explícitos a partir da categorização e frequência das respostas fechadas dos participantes.

Já a análise descritiva das frequências das respostas permite identificar tendências e proporções dentro da amostra, oferecendo um retrato quantitativo do fenômeno estudado (Hair et al., 2019). Por fim, a interpretação dos resultados foi realizada à luz do referencial teórico, buscando estabelecer relações entre a prática observada na Empresa X e os princípios conceituais do planejamento estratégico e do crescimento organizacional.

Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade Organizacional

O planejamento estratégico configura-se como um dos instrumentos centrais de competitividade organizacional, pois estabelece diretrizes de longo prazo, define objetivos e orienta as ações empresariais frente às dinâmicas do mercado. Em um cenário marcado pela globalização, volatilidade econômica e constantes inovações tecnológicas, a adoção de estratégias bem delineadas torna-se fundamental para a sobrevivência e crescimento sustentável das organizações.

Segundo Porter (1996), a essência da estratégia não está apenas em se posicionar de forma competitiva no mercado, mas também em definir com clareza aquilo que não deve ser feito, evitando desperdício de recursos e dispersão de esforços. De modo complementar, Barney e Hesterly (2019) sustentam que a formulação estratégica deve integrar os recursos internos às oportunidades externas, tendo como base a construção de uma vantagem competitiva sustentável.

A literatura contemporânea aponta ainda para a flexibilidade como característica essencial do planejamento estratégico. Grant (2019) compara a estratégia a uma bússola, que não indica um caminho exato, mas a direção a seguir, destacando que, em ambientes incertos, a adaptabilidade é fator decisivo. Nessa perspectiva, o papel da estratégia é formalmente definido:

Uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 28)

Nesse sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) argumentam que a estratégia deve ser concebida como um processo dinâmico, em constante revisão, capaz de se ajustar às mudanças do ambiente competitivo. Essa concepção é reforçada por dados práticos: levantamento realizado pelo SEBRAE (2023) evidencia que a ausência de planejamento estratégico é um dos principais fatores que explicam a mortalidade precoce das empresas brasileiras, sobretudo no setor de comércio, em que a taxa de encerramento em cinco anos atinge 30,2%. Portanto, o planejamento estratégico assume papel fundamental para que as organizações alinhem seus recursos internos às oportunidades externas, aprimorem sua capacidade de adaptação e fortaleçam sua posição competitiva no mercado.

Crescimento Organizacional e Ciclos de Desenvolvimento das Empresas

O crescimento organizacional pode ser compreendido como um processo dinâmico, que envolve a ampliação de recursos, capacidades e a consolidação do posicionamento competitivo no mercado. Entre os modelos clássicos de explicação desse fenômeno, destaca-se a contribuição de Greiner (1972), que propôs que as organizações evoluem por meio de fases de estabilidade, denominadas de evolução, intercaladas por momentos de crise, chamados de revolução, os quais exigem ajustes estruturais e de gestão.

O modelo elaborado por Greiner descreve cinco estágios principais: criatividade (crise de liderança), direção (crise de autonomia), delegação (crise de controle), coordenação (crise de burocracia) e colaboração (crise de saturação psicológica). Sobre a causa fundamental dos problemas empresariais, Greiner alega:

Forças históricas de fato moldam o crescimento futuro das organizações. No entanto, a gestão, em sua pressa de crescer, frequentemente negligencia questões críticas de desenvolvimento como: Onde nossa organização esteve? Onde ela está agora? [...] A principal fonte dos problemas de uma empresa não é o ambiente externo, mas a história de seu crescimento anterior (GREINER, 1972, p. 38).

Em contraponto à linearidade do modelo de estágios, Levie e Lichtenstein (2010) apresentam uma abordagem mais dinâmica, defendendo que o crescimento organizacional ocorre por meio de transições entre “estados dinâmicos”, condicionados a fatores internos e externos, como a capacidade de adaptação da empresa e o perfil do empreendedor. Nesse

sentido, a flexibilidade torna-se essencial para lidar com as contingências do ambiente competitivo.

Pesquisas recentes também reforçam que o crescimento depende de elementos subjetivos e individuais. Sarwoko e Frisdiantara (2016) destacam que a experiência e a motivação dos gestores são determinantes para o desempenho de pequenas e médias empresas, uma vez que capacitam os empreendedores a conduzirem seus negócios de forma mais eficaz e competitiva. Dessa forma, a literatura evidencia que o crescimento organizacional não pode ser reduzido apenas a indicadores quantitativos, mas deve ser entendido como um processo contínuo, marcado por desafios internos, adaptação às mudanças e desenvolvimento de competências gerenciais.

Gestão Estratégica em Empresas de Serviços Financeiros

A gestão estratégica assume papel decisivo nas empresas de serviços financeiros, especialmente em setores de alta complexidade regulatória, como o crédito consignado. Nesse contexto, a liderança visionária torna-se fundamental, já que cabe à alta gestão definir uma direção clara e alinhar a cultura organizacional aos objetivos estratégicos de longo prazo (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2020).

No setor financeiro, a sustentabilidade dos negócios depende diretamente da capacidade de conciliar inovação com conformidade regulatória. Em razão do ambiente de elevado risco político e legal, a gestão de riscos e o compliance tornam-se tão relevantes quanto a eficiência operacional. A literatura contemporânea sobre capacidades dinâmicas, iniciada por Teece, Pisano e Shuen (1997), contribui para esse debate, definindo-as como a fonte da vantagem competitiva em ambientes turbulentos. Conforme os autores:

Os vencedores no mercado global têm sido empresas capazes de demonstrar capacidade de resposta em tempo hábil e inovação de produtos rápida e flexível, juntamente com a capacidade de gestão para coordenar e redistribuir de forma eficaz as competências internas e externas. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 515).

Em mercados emergentes, Kotabe e Kothari (2016) reforçam que a inovação deve ser adaptada às condições locais, em vez de simplesmente replicar modelos de países desenvolvidos. Essa perspectiva é especialmente relevante no Brasil, onde soluções de baixo custo e digitalização permitem otimizar recursos e atender às demandas específicas de clientes em um ambiente regulatório complexo.

Outro elemento central é o uso de tecnologias de análise, como o Business Intelligence (BI), que possibilitam identificar padrões de consumo, avaliar riscos e ampliar a precisão na tomada de decisão. Assim, a gestão estratégica em serviços financeiros articula visão de longo prazo, capacidade de adaptação regulatória e uso intensivo de tecnologias como pilares para garantir a competitividade e o crescimento sustentável. Tais aspectos são particularmente significativos no setor de crédito consignado em Teresina, onde a Empresa X está inserida, pois a organização precisa equilibrar inovação e conformidade para manter-se competitiva em um mercado desafiador.

Resultados (esperados)

Espera-se que os resultados obtidos com esta pesquisa demonstrem que o planejamento estratégico exerce influência direta e positiva sobre o crescimento organizacional da Empresa X, contribuindo para o fortalecimento de sua competitividade e sustentabilidade no mercado local. A partir das respostas dos gestores e colaboradores, busca-se identificar de que maneira as ações estratégicas vêm sendo aplicadas na prática e como elas impactam nos processos internos e na capacidade de adaptação da empresa.

A expectativa é que os gestores apresentem uma percepção mais clara sobre a importância do planejamento estratégico como instrumento de direcionamento e controle das atividades, reconhecendo sua relevância na tomada de decisões. Entre os colaboradores, espera-se observar o nível de envolvimento com as metas e objetivos organizacionais, bem como a percepção sobre a comunicação interna, o papel da liderança e os efeitos do crescimento da empresa no ambiente de trabalho.

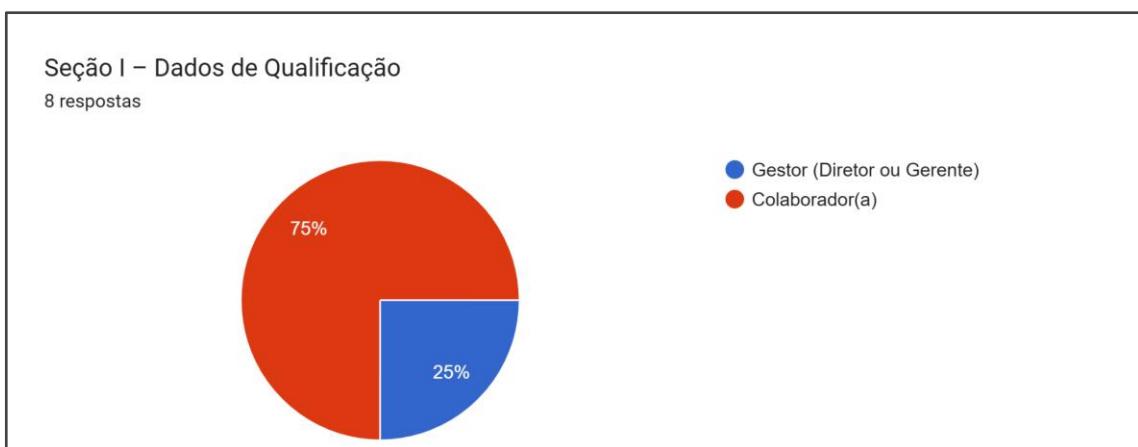
O estudo deverá evidenciar como o planejamento estratégico pode atuar como um fator determinante para o desenvolvimento sustentável da Empresa X, apontando boas práticas, fragilidades e oportunidades de melhoria que possam contribuir tanto para a gestão interna quanto para futuras pesquisas acadêmicas.

Análise dos Resultados

A amostra foi composta por 8 participantes, com uma distribuição de 25% gestores (diretor e gerente) e 75% colaboradores. Essa proporção é fundamental para o estudo de caso, pois permite confrontar a perspectiva estratégica da alta gestão com a experiência operacional da equipe. A inclusão da perspectiva dos colaboradores (75%) é crucial, pois, como defendem autores como Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a implementação eficaz da estratégia depende da capacidade da organização de coordenar as ações em todos os níveis.

Embora os detalhes específicos do plano estratégico da Empresa X não sejam objeto de divulgação neste estudo, devido à sua natureza confidencial, a análise da percepção dos colaboradores demonstrou que a organização possui uma direção estratégica clara e bem comunicada, indicando que a fase de implementação tem sido eficaz. Dessa forma, as percepções apresentadas a seguir terão maior robustez ao refletirem a capacidade da empresa de transformar o plano estratégico em ações concretas na base da organização (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Dados de qualificação

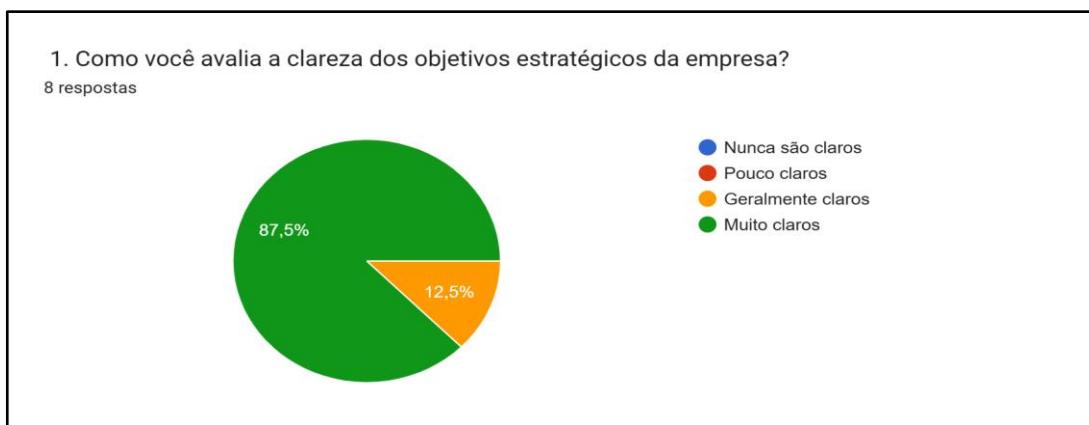


Fonte: Autor (2025).

A amostra foi composta por 8 participantes, com uma distribuição de 25% gestores (diretor e gerente) e 75% colaboradores. Essa proporção é fundamental para o estudo de caso, pois permite confrontar a perspectiva estratégica da alta gestão com a experiência operacional da equipe. A inclusão da perspectiva dos colaboradores (75%) é crucial, pois, como defendem autores como Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a implementação eficaz da estratégia depende da capacidade da organização de coordenar as ações em todos os níveis.

Embora os detalhes específicos do plano estratégico da Empresa X não sejam objeto de divulgação neste estudo, devido à sua natureza confidencial, a análise da percepção dos colaboradores demonstrou que a organização possui uma direção estratégica clara e bem comunicada, indicando que a fase de implementação tem sido eficaz. Dessa forma, as percepções apresentadas a seguir terão maior robustez ao refletirem a capacidade da empresa de transformar o plano estratégico em ações concretas na base da organização (Gráfico 1).

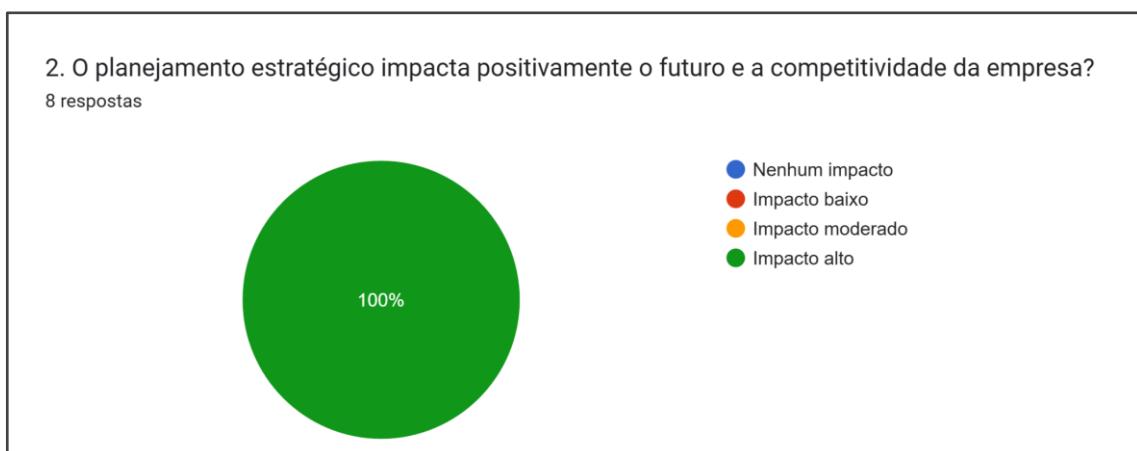
Gráfico 2 – Clareza dos objetivos estratégicos



Fonte: Autor (2025).

A percepção geral revela que os colaboradores compreendem bem a direção estratégica da empresa, indicando eficiência na comunicação dos objetivos organizacionais. Com 87,5% das respostas indicando "Muito claros", essa clareza estratégica é um elemento fundamental para o alinhamento entre visão, missão e metas, sendo crucial para a coesão interna e a implementação bem-sucedida da estratégia. Do ponto de vista estratégico, tal clareza alinha-se aos princípios de Comunicação da Visão (Kotter, 1997) e Desdobramento da Estratégia (Kaplan e Norton, 1997), que garantem a compreensão do papel individual nos resultados globais. O único ponto de atenção é a presença de uma resposta, equivalente a 12,5%, indicando "geralmente claros", o que sugere que a comunicação pode não atingir a todos de forma uniforme, especialmente em níveis operacionais. Portanto, a recomendação é reforçar a divulgação interna das metas por meio de reuniões periódicas e indicadores visuais, como painéis visuais acessíveis aos colaboradores (Gráfico 2).

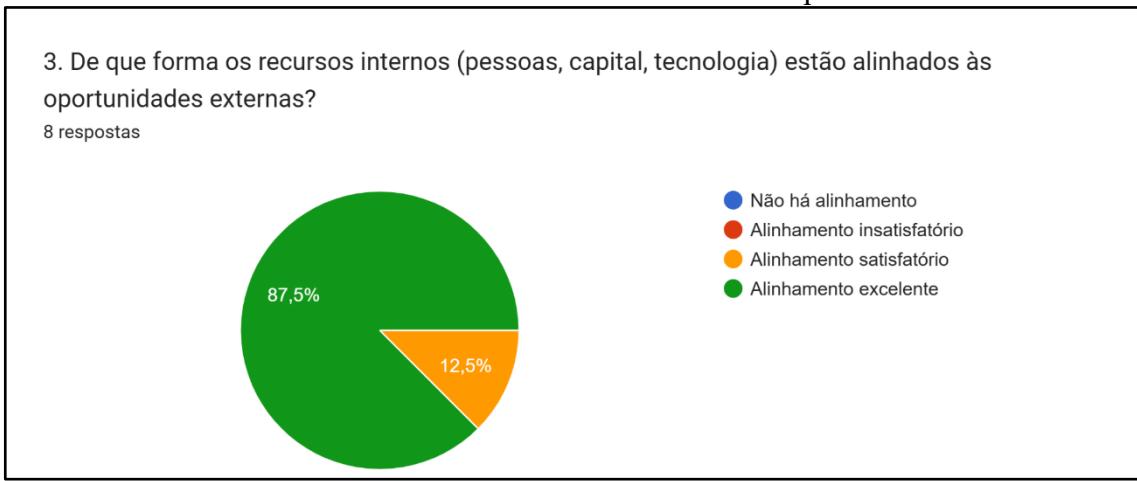
Gráfico 3 – Impacto do planejamento estratégico na competitividade



Fonte: Autor (2025).

As respostas demonstram alto reconhecimento do valor do planejamento estratégico como instrumento de competitividade e sustentabilidade organizacional. Com 100% dos participantes indicando "Impacto alto", essa percepção indica maturidade na cultura de gestão, evidenciando que os colaboradores percebem os reflexos positivos das decisões estratégicas no desempenho da empresa. Do ponto de vista estratégico, o reconhecimento unânime do "Impacto alto" valida o planejamento como um instrumento crucial para obter e manter a vantagem competitiva (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008) e para a sustentabilidade organizacional. Dessa forma, a recomendação é consolidar práticas de avaliação de resultados estratégicos trimestrais, garantindo feedbacks contínuos e ajustes dinâmicos frente às mudanças do mercado (Gráfico 3).

Gráfico 4 – Alinhamento de recursos internos às oportunidades externas



A análise do alinhamento de recursos internos (pessoas, capital, tecnologia) às oportunidades externas demonstrou que 87,5% dos respondentes percebem o alinhamento como "Excelente". O restante, 12,5%, o percebe como "Satisfatório". Essa alta percepção reforça a capacidade da empresa de mobilizar seus recursos para capitalizar as oportunidades de mercado. Esse resultado é um princípio central da Visão Baseada em Recursos (RBV), defendida por autores como Barney (2019) e Grant (2019), indicando que a empresa possui recursos internos valiosos e raros, essenciais para explorar as oportunidades externas. Portanto, a recomendação é instituir um inventário estratégico de competências (VRIO) para garantir a perenidade dessa vantagem e investigar os 12,5% que classificou o alinhamento como "Satisfatório" para eliminar gargalos (Gráfico 4).

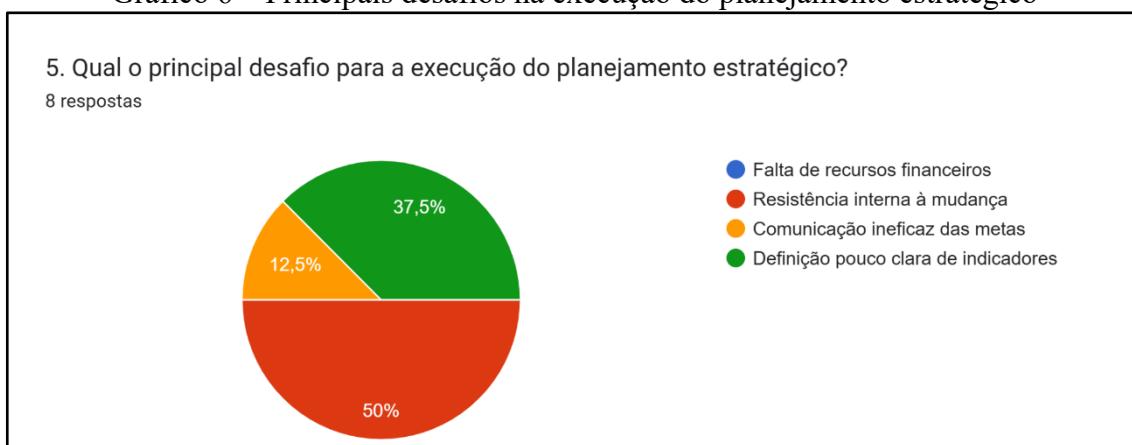
Gráfico 5 – Reação da empresa às mudanças e incertezas do mercado



Fonte: Autor (2025).

A empresa demonstra capacidade adaptativa e resiliência, atuando de maneira planejada e, em alguns casos, proativa. Essa postura é validada na pesquisa, visto que a empresa reage às mudanças do ambiente de forma planejada, com 75% das respostas, e proativa, com 25%. Tal comportamento reforça uma gestão estratégica voltada à antecipação de tendências, conforme defendem Teece, Pisano e Shuen (1997), ao enfatizarem a capacidade de reconfiguração de recursos em ambientes dinâmicos (conceito central das *Dynamic Capabilities*). Diante disso, a recomendação é formalizar e acelerar os ciclos de *scanning* e aprendizagem para aumentar o percentual de reações proativas, garantindo que a capacidade de reconfiguração de recursos seja uma rotina institucionalizada (Gráfico 5).

Gráfico 6 – Principais desafios na execução do planejamento estratégico



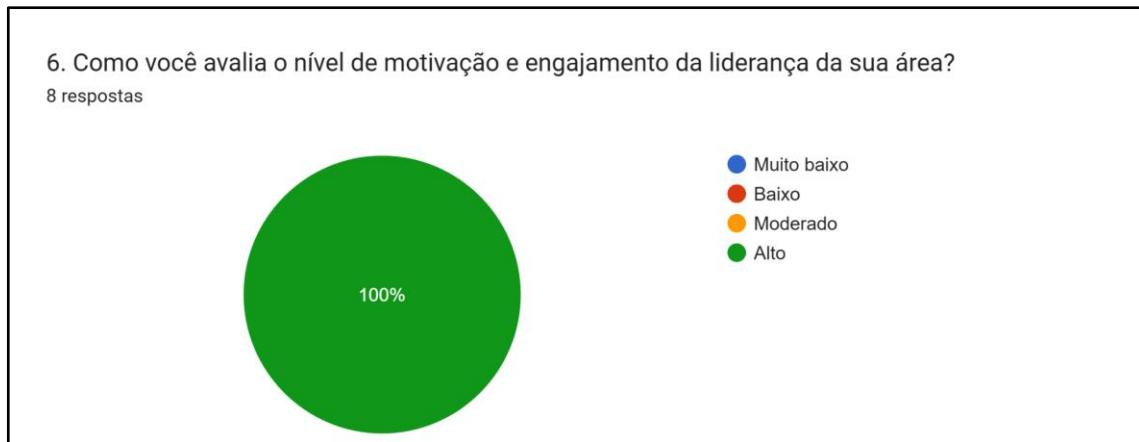
Fonte: Autor (2025).

Os principais desafios na execução do planejamento estratégico, conforme os itens mais citados, são a resistência interna à mudança, com 50% das respostas, e a definição pouco clara de indicadores, com 37,5%. Os desafios relatados indicam fragilidades na gestão da mudança

e na cultura de mensuração de resultados. A resistência interna é comum em processos de inovação e pode decorrer da ausência de participação efetiva dos colaboradores nas fases de decisão (Kotter, 1997).

Dessa forma, a recomendação é promover programas de gestão de mudança organizacional com foco no engajamento e na comunicação interna, e também estabelecer indicadores claros (KPIs) vinculados às metas institucionais, divulgando-os amplamente (Gráfico 6).

Gráfico 7 – Motivação e engajamento da liderança



Fonte: Autor (2025).

O consenso é de que o nível de motivação e engajamento da liderança é "Alto", com 100% de concordância. Os líderes são percebidos como altamente motivados, o que, teoricamente, alinha-se aos princípios da Liderança Transformacional, popularizada por Bernard Bass e Bruce Avolio (1994), que enfatiza o carisma e a inspiração para elevar o moral e o desempenho dos seguidores. Essa motivação da liderança tende a refletir-se no engajamento da equipe, sendo o capital humano um ativo intangível de grande valor para a organização (Mayo, 2003; Bontis, 1999). Nessa perspectiva, a recomendação é instituir programas de *coaching* ou mentoria reversa para que a liderança com alto engajamento possa replicar o modelo de motivação e cultura para outras áreas da organização (Gráfico 7).

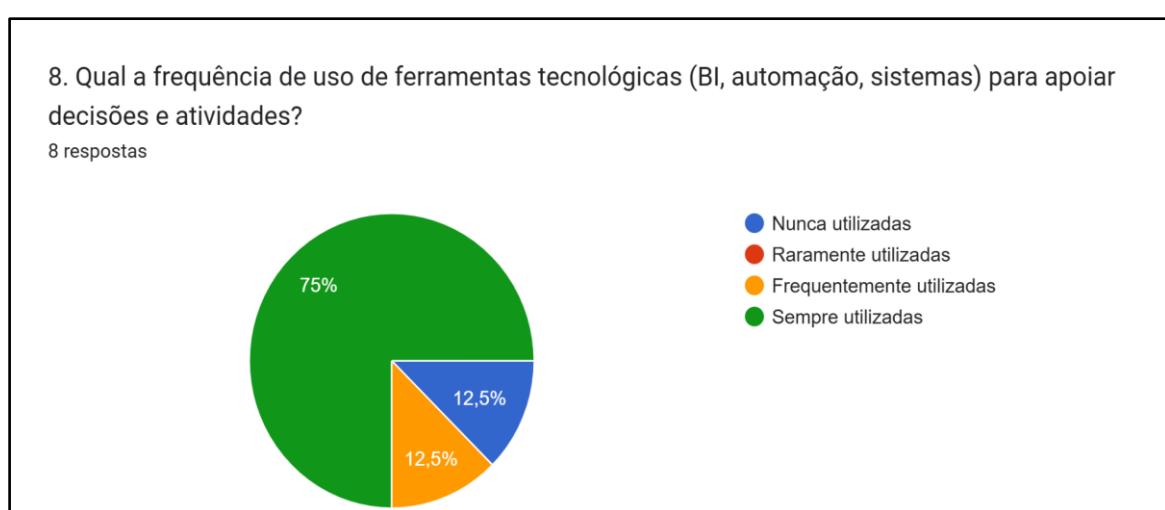
Gráfico 8 – Engajamento individual nos objetivos estratégicos



Fonte: Autor (2025).

O colaborador também se sente "Muito engajado" no cumprimento dos objetivos estratégicos, com 100% das respostas nesta categoria. O alto nível de engajamento revela forte identificação dos colaboradores com a missão institucional, demonstrando pertencimento e compromisso com os resultados. Isso representa um ativo intangível de grande valor para a empresa, sendo que autores como Bontis (1999) e Mayo (2003) defendem que o Capital Humano (que inclui o engajamento e a competência) é o principal motor de vantagem competitiva na Era da Informação. Nesse sentido, a recomendação é implementar um sistema estruturado de reconhecimento e recompensa atrelado diretamente ao desempenho estratégico, garantindo a manutenção desse alto índice de engajamento no longo prazo. (Gráfico 8)

Gráfico 9 – Uso de ferramentas tecnológicas



Fonte: Autor (2025)

A análise sobre o uso de ferramentas tecnológicas (BI, Automação) na tomada de decisão revela que 75% dos respondentes as utilizam "Sempre". Isso indica um alto nível de

maturidade digital e a valorização de dados e informações estruturadas. Teoricamente, este comportamento está alinhado com a ênfase na Inovação Tecnológica (Cavusgil, Knight & Riesenberger, 2020), onde a adoção de tecnologias é essencial para a eficiência operacional e a obtenção de vantagem competitiva. Os 25% que indicaram uso "Algumas vezes" representam uma oportunidade de expansão. Desse modo, a recomendação é estender o treinamento e acesso a estas ferramentas para todos os níveis operacionais, transformando o uso de dados em uma rotina transversal à organização (Gráfico 9).

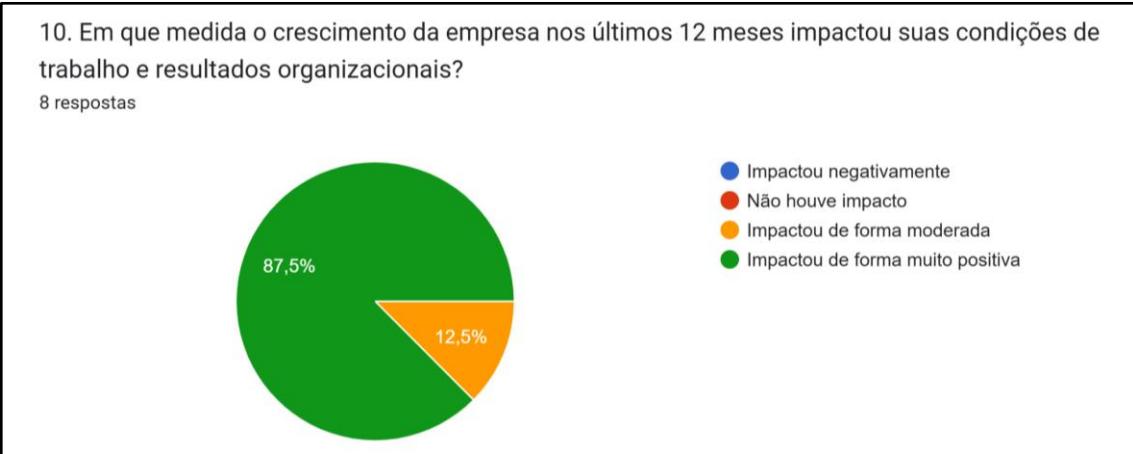
Gráfico 10 – Estímulo à inovação e novas ideias



Fonte: Autor (2025).

A análise revela que o estímulo à inovação é altíssimo, com 87,5% indicando que a empresa "Sempre estimula" e 12,5% indicando que ela "Frequentemente estimula". Este resultado demonstra que a organização possui uma Cultura de Inovação forte, que encoraja a proposição de melhorias e novas ideias. Teoricamente, este ambiente contribui diretamente para o conceito de "Organização Aprendizagem" (Senge, 1990), onde o estímulo e a aceitação de novas ideias são cruciais para a adaptabilidade e o crescimento do conhecimento organizacional. Nesse contexto, a recomendação é formalizar um "Banco de Ideias" ou "Caixa de Sugestões Estratégicas" com *feedback* obrigatório e prazos definidos, garantindo que o alto estímulo se traduza em projetos de inovação tangíveis e mensuráveis. (Gráfico 10)

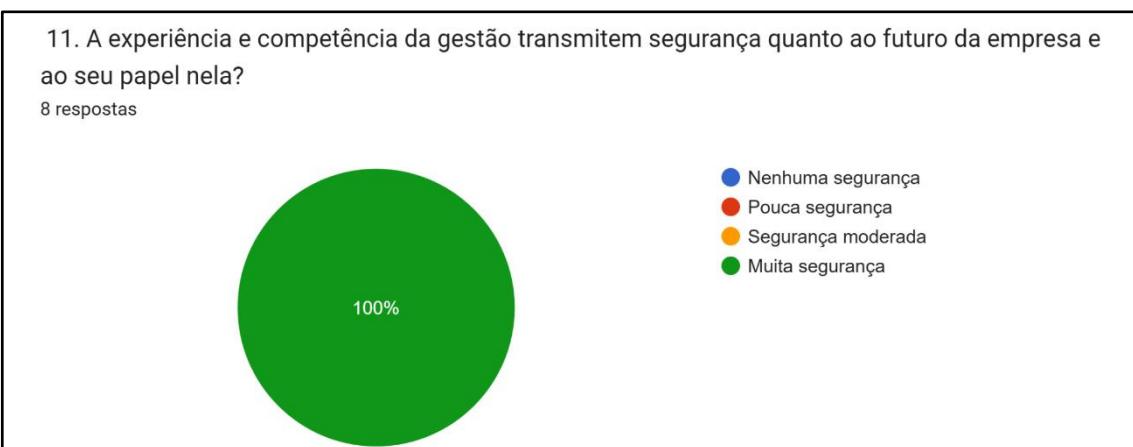
Gráfico 11 – Impacto do crescimento nos últimos 12 meses



Fonte: Autor (2025).

O predomínio da percepção é que o crescimento institucional "Impactou de forma muito positiva", com 87,5% das respostas, e "Impactou de forma moderada", com 12,5%. A análise indica que o crescimento institucional tem sido acompanhado por melhorias percebidas nas condições de trabalho e nos resultados organizacionais, refletindo uma gestão equilibrada entre expansão e sustentabilidade operacional. Teoricamente, a capacidade de uma organização crescer de forma sustentável e sem gerar crises internas de sobrecarga é um marco no *Lifecycle* da empresa, sendo um desafio constante na evolução organizacional (Greiner, 1972). Assim, a recomendação é instituir um canal formal de comunicação para que os colaboradores continuem reportando as percepções sobre o equilíbrio entre crescimento e estrutura de trabalho, mantendo essa gestão proativa da sustentabilidade operacional. (Gráfico 11).

Gráfico 12 – Confiança na Gestão



Fonte: Autor (2025).

O resultado do questionário é finalizado com uma percepção que valida a solidez da gestão. O item 11, que questionou se a experiência e competência da gestão transmitem

segurança quanto ao futuro da empresa e ao papel do colaborador, revelou um consenso absoluto: 100% dos participantes indicaram sentir "Muita segurança". Esta análise reforça a base de sucesso do planejamento estratégico, que depende da liderança visionária. Teoricamente, essa confiança absoluta na liderança é essencial para a adesão e execução da estratégia, indicando que a gestão possui uma Liderança Visionária – modelo defendido por autores como Bass e Avolio (1994) – onde a credibilidade do líder é o alicerce para a Confiança Organizacional, vital para a perenidade do negócio. Desse modo, a recomendação é utilizar essa alta confiança como alavancas de mudança, promovendo projetos mais ambiciosos e de longo prazo, nos quais a credibilidade da liderança é o principal fator de mitigação de riscos e resistência (Gráfico 12).

Conclusão

Os resultados obtidos indicaram que a clareza dos objetivos estratégicos (87,5% de percepção positiva), o alto engajamento da liderança e dos colaboradores (100%) e a capacidade de adaptação às mudanças do ambiente externo (75% planejada e 25% proativa) são fatores essenciais para o desempenho organizacional. Verificou-se que a empresa demonstra consciência sobre a importância do planejamento estratégico como instrumento de direcionamento das ações, o que reforça o alinhamento entre missão, visão e metas operacionais.

Além disso, observou-se que o crescimento organizacional está relacionado à capacidade de aprendizagem e à flexibilidade administrativa, aspectos apontados por autores como Greiner (1972), Levie e Lichtenstein (2010) e Grant (2019). Tais resultados confirmam que as organizações que revisam periodicamente suas estratégias e se adaptam às transformações do mercado apresentam maior potencial de sustentabilidade e inovação.

Dessa forma, conclui-se que o planejamento estratégico, quando adequadamente implementado e comunicado, constitui-se como o principal vetor de crescimento e de vantagem competitiva para a Empresa X. Entretanto, o estudo identificou desafios cruciais para a execução plena, destacando-se a resistência interna à mudança (50%) e a definição pouco clara de indicadores (37,5%). Portanto, recomenda-se o aprimoramento contínuo dos processos de gestão da mudança, comunicação e de engajamento interno, garantindo que todos os níveis hierárquicos compreendam plenamente os objetivos organizacionais e seus respectivos KPIs.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras ampliem o escopo da investigação, incluindo outras empresas do setor de serviços financeiros, a fim de possibilitar comparações e contribuir

para o aprofundamento da compreensão sobre a influência do planejamento estratégico na competitividade e sustentabilidade organizacional.

Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Strategic management and competitive advantage: concepts**. 6. ed. Boston: Pearson, 2019.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- BONTIS, N. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. **International Journal of Technology Management**, Geneva, v. 18, n. 5/6/7/8, p. 433-462, 1999.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **International business: the new realities**. 5. ed. Boston: Pearson, 2020.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2020.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.
- CRESWELL, J. W. **Investigação mista: desenvolvendo e implementando projetos de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2011.
- CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis**. 10. ed. Hoboken: Wiley, 2019.
- GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, Boston, v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972.
- HAIR Jr., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTABE, M.; KOTHARI, T. Emerging market multinational companies' evolutionary paths to building a competitive advantage from emerging markets to developed countries. **Journal of World Business**, Amsterdam, v. 51, n. 5, p. 729-743, 2016.

KOTTER, J. P. **Leading Change**. Boston: Harvard Business Review Press, 1997.

LEVIE, J.; LICHTENSTEIN, B. B. A dynamic theory of entrepreneurial-firm growth. **Journal of Business Venturing**, Greenwich, v. 25, n. 4, p. 333-349, 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma abordagem aplicada**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento e execução**. 8. ed. Rio de Janeiro: GEN LTC, 2018.

MAYO, A. **The human value of the enterprise: measuring and managing employees for business success**. London: Nicholas Brealey, 2003.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2017.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NAKAGAWA, M. Ferramenta: 5 Forças de Porter (Clássico): estratégia e gestão. In: SEBRAE. **SEBRAE**, 2023. Disponível em:
https://sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/ME_5-Forcas-Porter.PDF. Acesso em: 17 ago. 2025.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 40. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

PORTR, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 6, p. 61-78, nov./dez. 1996.

SARWOKO, E.; FRISDIANTARA, C. Growth determinants of small medium enterprises (SMEs). **Universal Journal of Management**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 36-41, 2016.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. 2023. Disponível em:
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 1 set. 2025.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: A Arte e Prática da Organização que Aprende**. São Paulo: Best Seller, 1990.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.