INSTITUTO FEDERAL
Rondônia

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

***Campus* Porto Velho Zona Norte**
Coordenação do Curso Superior Tecnológico em Gestão Comercial EAD

LARA FABIA AMANCIO RABELO SOARES

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O SUCESSO EMPRESARIAL

PORTO VELHO

2025

LARA FABIA AMANCIO RABELO SOARES

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O SUCESSO EMPRESARIAL

Artigo tecnológico entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – (IFRO), Câmpus Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Gestão Comercial, sob a orientação do Professor Dr. Ricardo dos Santos Pereira.

PORTO VELHO
2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Soares, Lara Fábia Amancio Rabelo.
A importância do planejamento estratégico para o sucesso empresarial / Lara Fábia Amancio Rabelo Soares. - Porto Velho, 2025.
36 f. : il.

Orientador(a): Prof. Dr. Ricardo dos Santos Pereira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2025.

1. Planejamento estratégico. 2. Pequenas empresas. 3. Ferramentas estratégicas. 4. Competitividade. 5. Crescimento empresarial. I. Pereira, Ricardo dos Santos (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946

LARA FABIA AMANCIO RABELO SOARES

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O SUCESSO EMPRESARIAL

Artigo tecnológico entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – (IFRO), *Câmpus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Gestão Comercial, sob a orientação do Professor Dr. Ricardo dos Santos Pereira.

Aprovado em: 05/11/2025 pela banca examinadora.

gov.br Documento assinado digitalmente
GABRIELA DANTAS CARVALHO
Data: 14/11/2025 06:24:26-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profa. Dra. Gabriela Dantas Carvalho (UFMA)

gov.br Documento assinado digitalmente
REINALDO MAIA SIQUEIRA
Data: 13/11/2025 13:16:20-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. MsC. Reinaldo Maia Siqueira (IFAC)

gov.br Documento assinado digitalmente
RICARDO DOS SANTOS PEREIRA
Data: 13/11/2025 09:05:22-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Professor Dr. Ricardo dos Santos Pereira (Orientador)

AGRADECIMENTOS

Ao concluir este Trabalho de Conclusão de Curso, expresso minha profunda gratidão às pessoas e instituições que tornaram sua realização possível.

Em primeiro lugar, ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, por oferecer a base educacional e a infraestrutura necessárias para a minha formação e para o desenvolvimento desta pesquisa.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Ricardo Pereira, por sua inestimável orientação, paciência e dedicação, cujo conhecimento e apoio foram cruciais para a definição do escopo e a superação dos desafios metodológicos.

Sou grato aos *7 gestores* de Porto Velho que, com generosidade e senso de colaboração, participaram da pesquisa de campo. Suas valiosas respostas permitiram o diagnóstico da situação-problema e a validação da proposta de intervenção, transformando este trabalho em uma contribuição prática e fundamentada na realidade empresarial local.

Dedico este trabalho, com todo o meu carinho e gratidão, ao meu esposo, [Jonas Rabelo Vieira], pelo amor, paciência e apoio incondicional em cada etapa desta jornada. Sua presença foi fundamental nos momentos difíceis, e sua confiança em mim me deu forças para continuar, obrigada por serem meu alicerce.

Aos meus familiares, agradeço por cada palavra de incentivo, por acreditarem no meu potencial e por estarem sempre ao meu lado.

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O SUCESSO EMPRESARIAL

RESUMO: O planejamento estratégico (PE) é essencial para o sucesso e a sustentabilidade das empresas, especialmente em um ambiente de mercado altamente competitivo e sujeito a constantes mudanças. No entanto, sua ausência configura-se como a principal causa para a falta de sustentabilidade e o consequente fechamento de muitas empresas. O objetivo geral deste trabalho é avaliar a importância do Planejamento Estratégico como um diferencial para o sucesso empresarial, de forma a garantir crescimento, adaptabilidade e vantagem competitiva no longo prazo nas empresas. A pesquisa é de natureza aplicada, com a abordagem predominantemente qualitativa, com enfoque exploratório e descritivo. O instrumento utilizado para coleta de dados na pesquisa de campo foi um questionário semi estruturado, elaborado no *Google Formulários*. Os resultados apontam para a análise dos principais desafios na implementação do PE, como a falta de alinhamento e de cultura voltada para a gestão estratégica. O estudo reforça que o planejamento não é apenas uma ferramenta técnica, mas um diferencial estratégico que orienta as decisões presentes com foco no futuro, devendo ser participativo, contínuo e fundamentado em dados e metas realistas.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico; Pequenas empresas; Ferramentas estratégicas; Competitividade; Crescimento empresarial.

ABSTRACT: Strategic planning (SP) is essential for the success and sustainability of companies, especially in a highly competitive market environment subject to constant change. However, its absence is the main cause of unsustainability and the consequent closure of many companies. The overall objective of this work is to evaluate the importance of Strategic Planning as a differentiator for business success, in order to guarantee growth, adaptability, and long-term competitive advantage for companies. The research is applied in nature, with a predominantly qualitative approach, focusing on exploration and description. The instrument used for data collection in the field research was a semi-structured questionnaire, developed using Google Forms. The results point to the analysis of the main challenges in the implementation of SP, such as the lack of alignment and a culture focused on strategic management. The study reinforces that planning is not just a technical tool, but a strategic differentiator that guides present decisions with a focus on the future, and should be participatory, continuous, and based on data and realistic goals.

KEYWORDS: Strategic planning; Small businesses; Strategic tools; Competitiveness; Business growth.

1 INTRODUÇÃO

O cenário empresarial contemporâneo é marcado pela intensa competitividade e pelo rápido avanço tecnológico. Este ambiente de mercado cada vez mais acirrado exige das organizações uma constante profissionalização e o aprimoramento contínuo de suas competências. Para manter a sustentabilidade e evitar o risco de insucesso ou falência, torna-se imperativo que as empresas desenvolvam habilidades e atitudes estratégicas que permitam antecipar o futuro e se diferenciar da concorrência, seja no desenvolvimento de novas qualidades ou na identificação das necessidades e desejos do cliente para promover a fidelização.

Ao contrário das grandes corporações, que tipicamente traçam objetivos de longo prazo e alinham as funções de cada departamento, muitas pequenas empresas negligenciam essa etapa crucial. Desta forma, evidencia-se a necessidade premente de um planejamento estratégico (PE) que funcione como o roteiro para a empresa atingir seus objetivos, complementado pelos planejamentos tático e operacional, que promovem a melhoria contínua dos resultados. O horizonte de tempo do planejamento, por sua vez, deve ser flexível e ajustável à realidade de cada organização. (Oliveira. 2021).

Diante dessa problemática, esta pesquisa tem como Objetivo geral “avaliar a importância do Planejamento Estratégico como um diferencial para o sucesso empresarial”, capacitando as organizações a terem uma visão futurística e garantindo sua sustentabilidade.

Como objetivos específicos da pesquisa, temos:

- Investigar quais são os principais fatores que limitam o crescimento das empresas no mercado.
- Identificar os diferenciais estratégicos que permitem às empresas manterem-se competitivas e preparadas para o futuro.
- Levantar as ferramentas e práticas de planejamento utilizadas pelas organizações na gestão empresarial.

A proposta de intervenção da pesquisa consiste na elaboração de um **Guia Orientador de Planejamento, Execução e Alinhamento Estratégico (Guia PEA)**. Esta intervenção tecnológica busca oferecer uma solução prática e adaptada à realidade das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) de Porto Velho. O Guia impactará diretamente a capacidade das empresas de terem uma visão planejada, aumentando sua eficiência operacional e garantindo sua sustentabilidade no longo prazo.

2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

O planejamento estratégico (PE) é o pilar fundamental para o sucesso e a sustentabilidade no ambiente empresarial contemporâneo, funcionando como um norteador tanto para o ambiente interno quanto para o externo.

A ausência de um PE robusto configura-se como a principal causa para a insustentabilidade e o consequente fechamento de muitas empresas, especialmente as de pequeno porte, em seus primeiros anos de operação. Tais insucessos são frequentemente justificados por fatores diversos, mas a raiz do problema reside na falta de um planejamento que, idealmente, deve ser elaborado antes mesmo da abertura das portas do negócio.

A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade de compreender a problemática existente e identificar as ferramentas e métodos que auxiliam no desenvolvimento e na sustentabilidade do negócio, oferecendo uma contribuição prática para a gestão.

2.1 Conceito e Definição de Planejamento Estratégico

A definição do termo "estratégia" tem origem na palavra grega *strategos*, que remete ao campo militar e à arte de designar o comando, visando a derrota do adversário. Adaptada ao contexto empresarial, a estratégia concentra-se na liderança e na conquista de vantagem competitiva no mercado.

No campo da administração, o conceito é mais abrangente. Segundo Oliveira (2009, p. 46), o planejamento é uma das funções primárias do processo administrativo, superando a mera organização de dados e informações. Ele atua como um instrumento de administração estratégica, essencial para controlar as

turbulências ambientais e possibilitar que a empresa obtenha maior competitividade e melhores resultados organizacionais, ao indicar a direção a ser consolidada.

O PE é um processo de reflexão sobre o futuro, mas com foco nas ações do presente. Segundo Peter Drucker (2009), "O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho." Planejar, portanto, é um instrumento para raciocinar hoje sobre os trabalhos e ações que serão necessários para merecer o futuro desejado.

Ainda sobre sua natureza, Chiavenato (2003, p. 242) define que:

"O planejamento é a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente. A sua principal consequência são os planos. Planejar significa olhar para frente, visualizar o futuro e o que deverá ser feito".

Reforçando o aspecto de direcionamento, Lacombe (2009, p. 28) complementa que o planejamento é "a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado". É a determinação consciente de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos, em fatos e estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível". Lacombe (2009) ainda ressalta a importância de planos de contingência, que são acionados caso o plano principal encontre obstáculos.

2.1.1 A importância do planejamento estratégico no sucesso empresarial

O PE é um instrumento essencial para que as organizações enfrentem os desafios impostos por um mercado cada vez mais competitivo, instável e globalizado. Ele proporciona uma visão de longo prazo, permitindo que as empresas antecipem cenários, alinhem seus recursos internos e estabeleçam metas compatíveis com seus objetivos organizacionais. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o PE não deve ser visto como um roteiro fixo, mas como um processo dinâmico que combina análise, criatividade e aprendizagem contínua.

De acordo com Chiavenato (2005), o PE possibilita que a empresa compreenda suas potencialidades e limitações, ao mesmo tempo em que identifica oportunidades e ameaças externas, favorecendo uma atuação mais eficaz no mercado. Essa visão é essencial para a definição de estratégias competitivas, o que influencia diretamente no desempenho e na longevidade do negócio.

Além disso, Oliveira (2011) destaca que o PE bem estruturado contribui para a sustentabilidade empresarial ao integrar aspectos econômicos, sociais e ambientais nas decisões gerenciais. Isso é especialmente relevante diante das exigências atuais por responsabilidade corporativa e inovação, elementos considerados cruciais para a perenidade das organizações no século XXI.

Para Kaplan e Norton (1997), a eficácia do PE está associada à capacidade da empresa de transformar sua missão e visão em objetivos claros, mensuráveis e comunicados a todos os níveis organizacionais, por meio de ferramentas como o *Balanced Scorecard*. Isso fortalece o alinhamento interno e impulsiona a inovação e a melhoria contínua.

Dessa forma, independentemente do porte ou setor de atuação, o PE exerce papel fundamental na sustentabilidade e no sucesso empresarial, servindo como norteador para a tomada de decisões, o aproveitamento de oportunidades e a adaptação às mudanças do ambiente externo.

2.2 Diferenciais estratégicos que contribuem para que empresas bem-sucedidas mantenham-se competitivas no mercado

Empresas que alcançam e mantêm o sucesso em ambientes altamente competitivos geralmente compartilham um conjunto de diferenciais estratégicos que as destacam de seus concorrentes. Esses diferenciais vão além da simples eficiência operacional, envolvendo a capacidade de inovar, adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado e criar valor sustentável para seus públicos de interesse. Um dos principais fatores é a inovação contínua, tanto em produtos e serviços quanto em processos e modelos de negócio. De acordo com Porter (1989), empresas competitivas são aquelas que conseguem se posicionar estrategicamente com base em diferenciais claros — seja por liderança em custos, diferenciação ou foco. A inovação permite à organização oferecer algo novo ou melhorado ao mercado, criando barreiras à entrada de concorrentes e fortalecendo sua posição.

Outro diferencial relevante é o conhecimento do cliente e a capacidade de personalizar soluções, o que aumenta a fidelização e agrega valor percebido à marca. Segundo Kotler e Keller (2012), o foco na experiência do cliente e na construção de relacionamentos de longo prazo se tornou uma das estratégias mais eficazes para manter a competitividade em mercados saturados.

A agilidade organizacional também se destaca como diferencial competitivo. Empresas que possuem estruturas flexíveis, com processos de decisão descentralizados e cultura voltada para a aprendizagem, conseguem responder com rapidez às mudanças ambientais e aproveitar oportunidades emergentes (Mintzberg et al., 2000). Isso é especialmente importante em um cenário marcado por incertezas e transformações tecnológicas aceleradas.

Além disso, o investimento em capital humano tem se mostrado essencial. Organizações que valorizam a qualificação, o engajamento e a autonomia dos seus colaboradores tendem a apresentar maior capacidade de inovação e melhoria contínua (Chiavenato, 2005). A gestão estratégica de pessoas torna-se, assim, um pilar central na sustentação de vantagens competitivas duradouras.

Por fim, a incorporação de práticas sustentáveis no modelo de gestão empresarial tem contribuído para que empresas se destaquem perante consumidores, investidores e a sociedade em geral. A responsabilidade socioambiental, quando integrada à estratégia, fortalece a reputação da marca e atende às novas exigências de mercado, contribuindo para a competitividade de longo prazo (Oliveira, 2011).

2.3 Ferramentas essenciais para o planejamento estratégico

O PE se torna cada vez mais vital, traçando objetivos para a sobrevivência e levando em consideração o mercado futuro, os consumidores e a concorrência a ser enfrentada. Para ser eficaz, ele não deve ser restrito apenas aos líderes ou determinado por períodos rígidos.

É crucial que o planejamento seja participativo e contínuo, permitindo o compartilhamento de ideias, o conhecimento da organização em sua totalidade e a definição clara de sua missão e objetivo.

Nesse processo, o uso de ferramentas estratégicas é fundamental para auxiliar na definição da direção e na análise do ambiente. Serão destacadas três ferramentas amplamente utilizadas:

- **Análise de SWOT (Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças(Threats)):** Essencial para obter uma melhor visão sobre as Oportunidades e Ameaças do ambiente externo,

assim como os Pontos Fortes e Pontos Fracos internos, alicerçando a estratégia da empresa.

- **Canvas:** Uma ferramenta de gestão estratégica que permite descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócio.
- **5W2H (What (O quê?), Why (Por quê?), Where (Onde?), When (Quando?), Who (Quem?), How (Como?) e How much (Quanto custará?)):** Uma lista de verificação (check list) para planejamento de tarefas que busca aprimorar a execução do plano.

Assumir o compromisso de reter e conquistar clientes satisfeitos exige que as organizações estejam constantemente atualizadas e preparadas para os novos desafios impostos pelo mercado. A velocidade dos fluxos econômicos, sociais, culturais e tecnológicos na era do conhecimento exige que a empresa tenha um alicerce sólido para se manter ou ganhar uma posição no mercado competitivo.

Portanto, o planejamento é a base fundamental que, acompanhado das devidas orientações, busca o crescimento gradativo e o acordo pleno com o lucro, consolidando o propósito a ser seguido pela organização.

2.4 Metodologia

2.4.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa é classificada como aplicada, pois tem como objetivo principal gerar conhecimento teórico e prático sobre a importância do planejamento estratégico para o sucesso e a sustentabilidade empresarial, contribuindo para futuros estudos e aplicações na área. Quanto a abordagem é predominantemente qualitativa, com enfoque exploratório e descritivo, buscando compreender em profundidade as práticas, desafios e resultados relacionados à implementação do PE nas empresas, bem como seu impacto na sustentabilidade dos negócios (Prodanov e Freitas, 2013).

O instrumento utilizado para coleta de dados na pesquisa de campo foi um questionário semi estruturado, elaborado no *Google Formulários* (Apêndice A). O questionário de pesquisa foi respondido pelos participantes de forma anônima, somente após a concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) presente no questionário.

A coleta de dados ocorreu entre 05/09/2025 a 19/09/2025, onde o convite para participação foi realizado via WhatsApp e por e-mail.

A análise dos dados qualitativos foi realizada a partir da interpretação dos resultados obtidos em associação com a discussão de dados da literatura, enquanto as informações quantitativas foram tratadas por estatística básica, permitindo apresentar gráficos, tabelas e quadros quando couber.

2.4.2 Local / Público-alvo

A pesquisa foi realizada em empresas situadas na região de Porto Velho/RO. A escolha do local se justifica pela relevância econômica e pelo perfil diversificado de organizações que atuam nessa área, possibilitando uma análise representativa das práticas de PE no contexto local.

O público-alvo da pesquisa é composto por gestores e profissionais responsáveis pela elaboração e implementação do PE nas empresas estudadas. Incluem-se, preferencialmente, gerentes de planejamento, diretores administrativos, consultores estratégicos e demais colaboradores envolvidos diretamente no processo decisório estratégico.

A seleção do público-alvo visa garantir que as informações coletadas sejam pertinentes e aprofundadas, refletindo a realidade das organizações em relação ao uso do PE para alcançar sucesso e sustentabilidade empresarial.

3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO/INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO

O presente estudo concentra-se na realidade empresarial de Porto Velho, Rondônia, uma capital que experimenta um crescimento econômico contínuo e uma intensa diversificação de setores. Este ambiente dinâmico, embora promissor, é caracterizado por um alto grau de competitividade e pela constante necessidade de inovação. As organizações na região, em sua maioria, são classificadas como pequenas e médias empresas (PMEs).

O segmento das PMEs é vital para a economia local, mas é também o mais vulnerável às intempéries do mercado e à falta de preparo estratégico. O contexto de Porto Velho, com sua localização e especificidades regionais, exige das

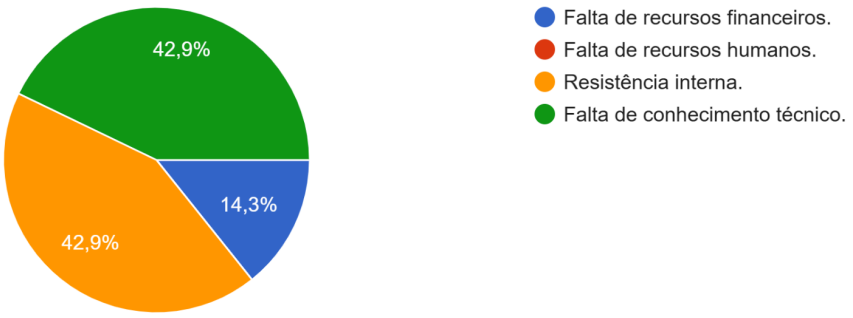
empresas uma adaptabilidade superior para lidar com fatores logísticos, concorrência externa e flutuações de demanda.

3.1 Análise dos Resultados do Diagnóstico

O estudo obteve respostas de 7 gestores, revelando uma alta consciência da importância do Planejamento Estratégico (PE), mas também fragilidades na sua execução.

O diagnóstico aponta que os maiores desafios para a implementação do PE não são a falta de recursos, mas sim questões gerenciais e técnicas (figura 1).

Figura 1 - Obstáculos que dificultam a implementação do planejamento estratégico.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

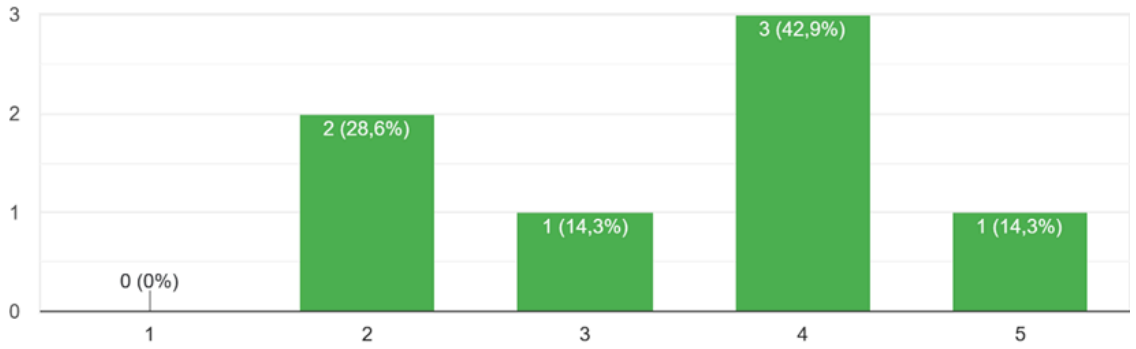
A resistência interna (42,9%) e a falta de conhecimento técnico (42,9%) são os principais entraves indicados pelos participantes. A resistência está diretamente ligada ao baixo envolvimento dos colaboradores na elaboração do plano. Tal desalinhamento viola o princípio do planejamento participativo e compromete a execução (Chiavenato, 2003). A falta de conhecimento técnico se manifesta na baixa utilização de ferramentas, conforme discutido a seguir. Esta lacuna técnica resulta em dificuldade de adaptação e na falha de monitoramento de metas, o que fragiliza o potencial de crescimento.

Quando perguntados sobre o compromisso das empresas em manter o planejamento estratégico (PE) como um processo dinâmico, 71,4% afirmam que o PE é revisto periodicamente, enquanto 28,6% indicam que o PE não é revisto. Este dado sugere que, embora haja uma consciência da necessidade de continuidade, conforme defendido por Oliveira (2011), uma parcela significativa das empresas ainda trata o planejamento como um documento estático, e não como um processo

contínuo de aprendizagem. A deficiência na revisão periódica compromete a capacidade de adaptação da organização às turbulências ambientais.

Sobre a participação de todos os níveis organizacionais da empresa (gestores e colaboradores) na elaboração do planejamento (figura 2 - Escala de 1 a 5: 1-Nunca; 2-Raramente; 3-Às vezes; 4-Frequentemente; 5-Sempre), 42,9% respondeu frequentemente. Estes resultados demonstram que a gestão é participativa. O planejamento, quando restrito à alta cúpula, falha em se comunicar e se alinhar com as equipes operacionais, o que viola o princípio da gestão participativa (Chiavenato, 2003).

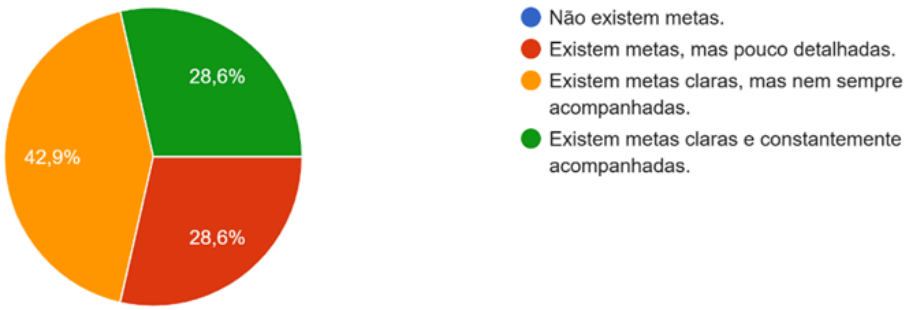
Figura 2 - Participação dos níveis organizacionais da empresa (gestores e colaboradores) na elaboração do planejamento estratégico.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Na sequência, foi perguntado se existem metas claras e definidas para orientar as ações da empresa. Dos respondentes, 42,9% relatam que as metas são claras, mas nem sempre acompanhadas; 28,6% dos gestores afirmam que as metas são claras e constantemente acompanhadas; e 28,6% indicam que as metas existem, mas são pouco detalhadas (figura 3). Metas claras e acompanhadas são a base para transformar a missão e a visão em resultados mensuráveis (Kaplan e Norton, 1997). Esse dado confirma falha no monitoramento de metas, o que compromete a execução e o *follow-up*, representando uma das fragilidades na execução do PE identificadas pelo estudo.

Figura 3 - Existem metas claras e definidas para orientar as ações da empresa?



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

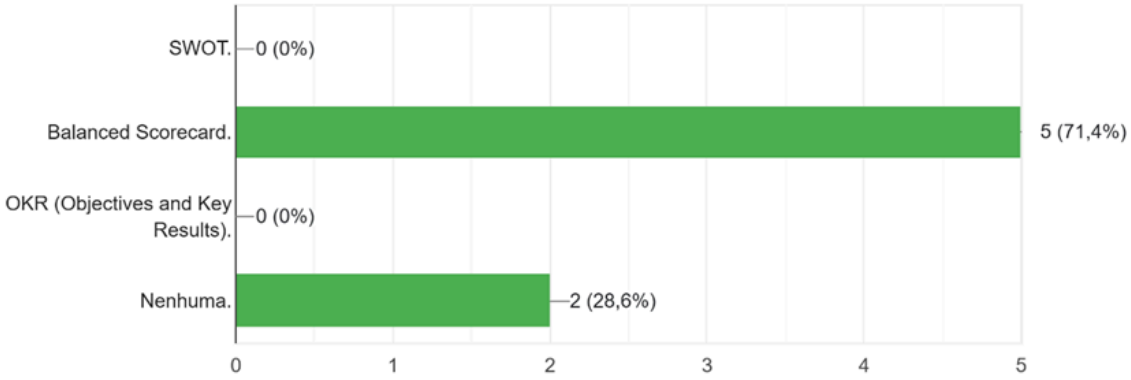
A existência de metas claras e definidas é o alicerce para a transformação da visão de longo prazo em resultados mensuráveis. No entanto, a pesquisa de campo revelou uma falha crítica no processo de acompanhamento: 42,9% dos gestores afirmam que as metas são claras, mas "nem sempre acompanhadas".

Essa deficiência no monitoramento e *follow-up* representa uma das fragilidades mais significativas na execução do PE, pois as metas, mesmo sendo claras, não cumprem seu papel de orientar as ações da empresa sem a devida checagem. Para Kaplan e Norton (1997), metas claras e acompanhadas são a base para traduzir a missão e a visão em indicadores de desempenho, garantindo o alinhamento e a execução da estratégia. A ausência de um acompanhamento rigoroso compromete a retroalimentação (*feedback*) do sistema e a capacidade de adaptação da organização, limitando a chance de sucesso das ações planejadas.

Conforme a visão de Sapiro (*apud* Chiavenato; Sapiro, 2003), o planejamento deve ser um processo contínuo que envolve avaliação e controle, e o monitoramento inconstante das metas (42,9%) impede que o PE cumpra sua função essencial de ser um instrumento de gestão eficaz.

Quanto ao uso de ferramentas estratégicas que a empresa utiliza no processo de planejamento, o *Balanced Scorecard* (BSC) é a ferramenta mais utilizada (71,4%) de acordo com os participantes. Entretanto, o uso de ferramentas básicas de diagnóstico e agilidade, como a Análise SWOT (essencial para o diagnóstico de cenários) e o OKR (Objectives and Key Results) (metodologia de desdobramento ágil de metas), é nulo (figura 4).

Figura 4 - Ferramentas que a empresa utiliza no processo de planejamento.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

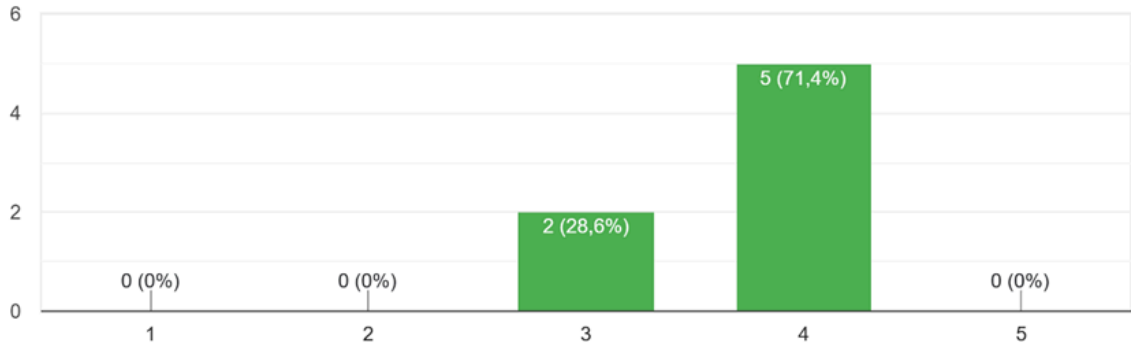
Kaplan e Norton (1997) destacam o BSC como um sistema de gestão que traduz a visão e a estratégia organizacional em objetivos e indicadores mensuráveis, promovendo o alinhamento entre ações e metas. Nesse sentido, o resultado reforça o papel do BSC como instrumento difundido no ambiente corporativo para acompanhar o desempenho e orientar o PE.

A Análise SWOT é considerada essencial para a identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Chiavenato; Sapiro, 2003). Já o OKR é uma metodologia de desdobramento ágil de metas que busca maior foco e engajamento (Doerr, 2018).

Essa ausência na diversificação das práticas de gestão estratégica indica uma dependência de uma única ferramenta, o que contrasta com a literatura que recomenda a integração de múltiplas abordagens para ampliar a eficácia do planejamento. A baixa utilização do SWOT, em particular, reforça a lacuna técnica e justifica a proposta de intervenção do estudo, que busca estruturar a aplicação dessas metodologias subutilizadas, como o Guia PEA.

A seguir, foi avaliada a percepção dos gestores sobre o planejamento estratégico como um diferencial competitivo (figura 5 - (Escala de 1 a 5: 1-Nunca; 2-Raramente; 3-Às vezes; 4-Frequentemente; 5-Sempre). O reconhecimento da contribuição é majoritário (71,4%). O resultado valida o argumento central do estudo, de que o PE é um diferencial estratégico para a conquista de vantagem competitiva no mercado.

Figura 5 - Em que medida o planejamento estratégico contribui para aumentar a competitividade do negócio?



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

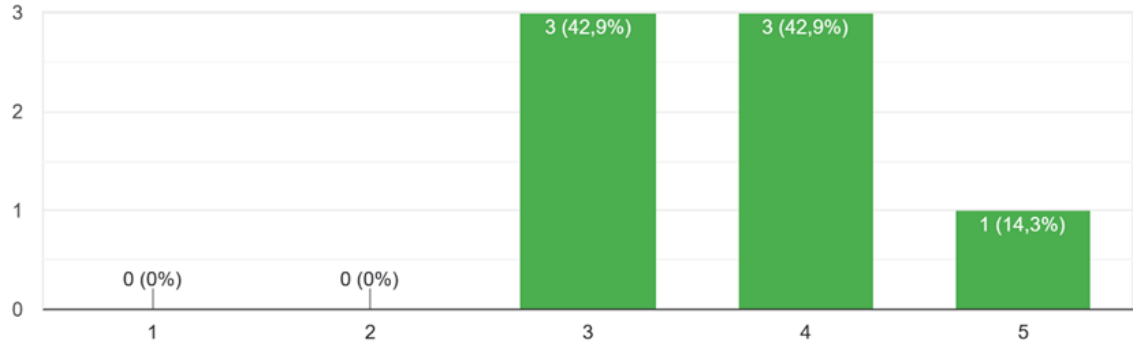
Esse resultado valida o argumento central do estudo, de que o PE é um diferencial estratégico para a conquista de vantagem competitiva no mercado. A estratégia de uma organização, segundo Porter (1989), reside justamente na sua capacidade de se posicionar de forma única e de criar valor sustentável, seja por meio da liderança em custos, da diferenciação ou do foco. O PE, ao alinhar recursos, definir a direção e permitir a antecipação de cenários (Oliveira, 2021), torna-se o instrumento primordial para que a empresa consiga estabelecer e sustentar esses diferenciais, garantindo sua longevidade em ambientes de mercado altamente acirrados.

Quando perguntados se a falta de planejamento já comprometeu os resultados da empresa em algum momento, 100% dos gestores pesquisados reconhecem que a falta de planejamento já comprometeu os resultados do negócio em "Algumas vezes". Nenhum respondente marcou "Nunca", "Uma vez" ou "Frequentemente". Esse consenso reforça a premissa de que o PE é um pilar fundamental para o sucesso e a sustentabilidade no ambiente empresarial contemporâneo, e que sua ausência configura-se como a principal causa de insucesso.

Sobre a capacidade da empresa de adaptar seu planejamento diante de mudanças no mercado (figura 6 - Escala de 1 a 5: 1-Nunca; 2-Raramente; 3-Às vezes; 4-Frequentemente; 5-Sempre), 42,9% indicaram que a adaptação ocorre "Frequentemente" ou "Às vezes". Apenas 14,3% afirmam que a adaptação ocorre "Sempre". A adaptabilidade e a agilidade organizacional são diferenciais competitivos essenciais em um ambiente de mercado

incerto. O resultado mostra que a dificuldade de adaptação, que está ligada à falta de um processo de planejamento contínuo e flexível, é uma fragilidade evidente em 42,9% (nota 3) das PMEs. A média concentração nas notas 3 e 4 indica que o PE ainda não é um processo totalmente dinâmico e flexível.

Figura 6 - A empresa consegue adaptar seu planejamento diante de mudanças no mercado?



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

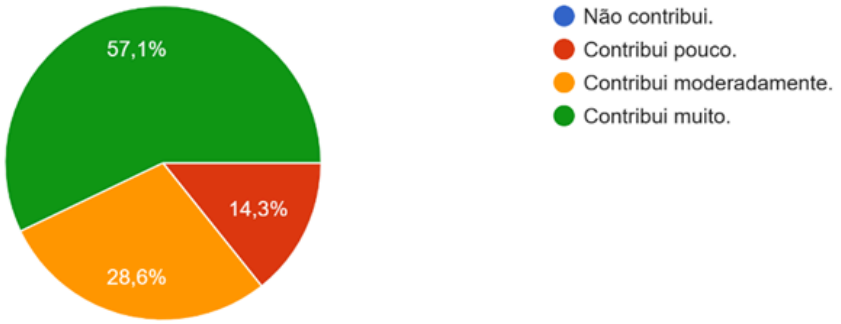
Essa dificuldade de adaptação está intimamente ligada à falta de um processo de planejamento contínuo e à rigidez na execução. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) defendem que o planejamento não deve ser visto como um roteiro fixo, mas sim como um processo dinâmico que combina análise e aprendizado contínuo, adaptando-se às estratégias que emergem ao longo do tempo. A deficiência em tratar o PE como um processo contínuo (Oliveira, 2011) compromete a agilidade organizacional, que é a capacidade de responder com rapidez às turbulências ambientais e aproveitar as oportunidades emergentes.

Independentemente da frequência, a literatura é unânime em defender que o PE não pode ser um documento estático. A ausência de revisões periódicas transforma o plano em uma peça de museu, descolada da realidade (Corrêa, 1998). O conceito de *strategy follow-up*, enfatizado por Oliveira (2021), reforça a necessidade de que a estratégia seja constantemente checada, ajustada e, se necessário, refeita, garantindo a capacidade de adaptação da organização (Figura 6). A revisão periódica garante que a organização mantenha o foco e a alocação de recursos alinhada aos objetivos correntes.

A percepção da relação entre o planejamento de longo prazo e a estratégia de relacionamento com o cliente, essencial para a competitividade, revelou que a

grande maioria dos gestores (57,1%) entende que o PE “Contribui muito” para a fidelização dos clientes. Também apareceram como respostas "Contribui muito" (57,1%) e "Contribui moderadamente" (28,6%). Desta forma, verifica-se que 85,7% dos respondentes percebem uma contribuição positiva (figura 7). O dado ratifica a importância do PE em alinhar as ações da empresa com as necessidades e desejos do cliente, um dos diferenciais estratégicos destacados por Kotler e Keller (2012).

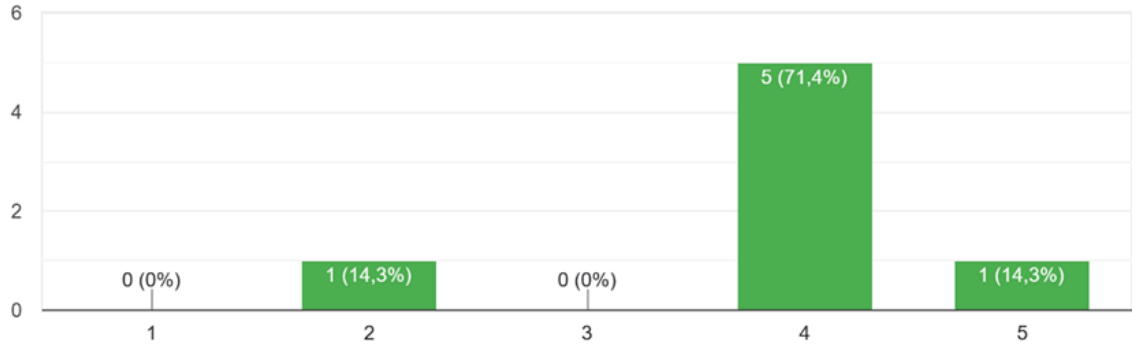
Figura 7 - O planejamento estratégico da empresa contribui para a fidelização dos clientes?



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A inovação contínua é um dos principais diferenciais estratégicos para a sustentabilidade e o sucesso empresarial. Nesse sentido, foi perguntado aos respondentes se a inovação é considerada no processo de PE da empresa. A maioria respondeu que considera a inovação "Frequentemente" (71,4%). Apenas um gestor considera "Sempre" (14,3%), e um gestor considera "Raramente" (14,3%) (figura 8 - Escala de 1 a 5: 1-Nunca; 2-Raramente; 3-Às vezes; 4-Frequentemente; 5-Sempre). Os resultados indicam um alto reconhecimento da inovação no processo de PE, alinhado à visão de que as empresas devem desenvolver habilidades estratégicas para se diferenciar da concorrência, seja no desenvolvimento de novas qualidades ou na identificação das necessidades do cliente.

Figura 8 - A inovação é considerada no processo de planejamento estratégico da empresa?



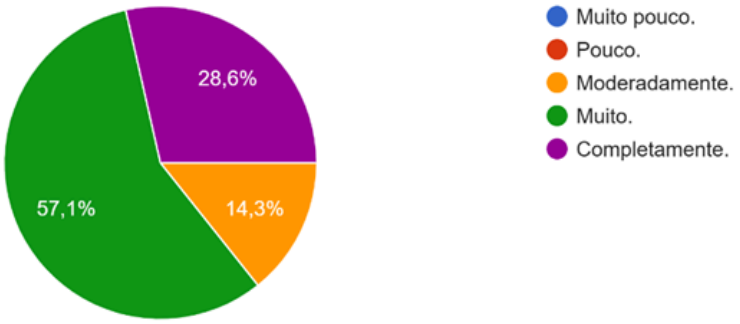
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O PE deve ser um motor de inovação e não um freio para novas iniciativas. Os resultados da Figura 8 são positivos, indicando que 71,4% dos gestores percebem que a liderança "Sempre" ou "Frequentemente" estimula o desenvolvimento de novos projetos e ideias. Essa abertura à inovação é vital para a sobrevivência e crescimento sustentável, especialmente em mercados tecnológicos.

A liderança que encoraja novas ideias está alinhada ao conceito de Organização de Aprendizagem (Senge, 2006), onde a capacidade de experimentar, aprender com os erros e gerar novos conhecimentos é incorporada à cultura organizacional. Tal estímulo à inovação é o que garante que a empresa se mantenha competitiva (Porter, 1989), pois o desenvolvimento de projetos diferenciais é a materialização de novas estratégias. A ausência de um planejamento rígido demais, que iniba a iniciativa (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000), é a chave para transformar o plano em uma ferramenta de gestão pró-ativa.

Quando perguntada a percepção dos gestores sobre o papel do PE no crescimento e longevidade empresarial, 85,7% dos gestores consideram que o PE contribui "Muito" (57,1%) ou "Completamente" (28,6%) para a sustentabilidade e o crescimento (figura 9). Este dado valida a hipótese central da pesquisa, reforçando que o potencial do PE é inquestionável para os gestores, e é fundamental para garantir a longevidade das organizações no século XXI.

Figura 9 - Contribuição do planejamento estratégico para a sustentabilidade e crescimento do negócio.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Apesar das falhas na execução, o potencial do PE é inquestionável para os gestores, sendo validado pelos seguintes dados:

- 100% dos respondentes já tiveram resultados comprometidos por falta de planejamento.
- 85,7% reconhecem que o planejamento contribui "Muito" ou "Completamente" para a sustentabilidade e crescimento.

A oportunidade de melhoria reside, portanto, em desenvolver uma alternativa que combata a Resistência Interna e a Falta de Conhecimento Técnico, transformando o planejamento de um documento estático em um processo dinâmico e participativo.

A análise da situação, alinhada com a revisão da literatura e o diagnóstico do ambiente empresarial de Porto Velho/RO, revelou que as pequenas e médias empresas (PMEs) enfrentam problemas significativos de baixa sustentabilidade, falta de direcionamento estratégico e alta vulnerabilidade. Essa fragilidade é atribuída, em grande parte, à deficiência ou total ausência de um PE formalizado e participativo, comprometendo a eficiência e a longevidade.

3.2 Diagnóstico da Situação-Problema

Apesar da reconhecida importância do planejamento estratégico na teoria, o diagnóstico da situação-problema revela uma lacuna significativa entre o ideal e a prática nas organizações da região. O principal desafio observado é a deficiência ou total ausência de um PE formalizado.

Esta carência manifesta-se em diversos aspectos:

- Visão de Curto Prazo: A maioria dos gestores, sobrecarregados pelas demandas operacionais diárias, limita-se a um planejamento tático ou operacional, negligenciando a visão de longo prazo necessária para a sustentabilidade.
- Alta Taxa de Falência: Em consonância com dados nacionais, a taxa de fechamento de PMEs em Rondônia, especialmente no primeiro ano de atividade, é alarmante. A causa primordial, conforme a literatura e a observação empírica preliminar, está na falta de direcionamento estratégico, gestão de riscos e conhecimento aprofundado do mercado.
- Falta de Alinhamento: Onde o planejamento existe, ele muitas vezes é restrito à alta cúpula, falhando em se comunicar e se alinhar com as equipes operacionais, o que resulta em baixa execução e resistência à mudança.

O principal desafio na gestão estratégica na região não é o desconhecimento teórico sobre o PE, mas sim a sua execução ineficaz e o desalinhamento interno. O diagnóstico aponta que a Resistência Interna e a Falta de Conhecimento Técnico são os principais obstáculos para a implementação do PE.

A ausência de um processo claro resulta em gestores sobrecarregados pela visão de curto prazo e na baixa utilização de ferramentas estratégicas, fragilizando o potencial de crescimento.

3.3 Proposta de Intervenção

O presente estudo propõe como proposta de intervenção a elaboração de um **Guia orientador para o Planejamento, Execução e Alinhamento Estratégico (Guia PEA)**.

O Guia PEA (Apêndice B) serve como um sistema de gestão unificado de conceitos e práticas, que auxilia a organização na administração de seus processos de planejamento, desde a formulação até o *follow-up*. O uso de um sistema de orientação integrada, pode melhorar significativamente o controle dos resultados ao integrar as diversas áreas da empresa à visão de futuro.

Com uma abordagem multidisciplinar, esta proposta busca integrar os conceitos da Administração Estratégica, o foco em resultados e o controle gerencial

(Chiavenato, 2003) e as ferramentas práticas de gestão (como SWOT, Canvas e 5W2H).

A oportunidade a ser explorada é a de elevar o nível de competitividade das PMEs de Porto Velho, utilizando o PE como a alavanca para:

- Identificar e capitalizar oportunidades no mercado regional e nacional.
- Mitigar ameaças e riscos operacionais e financeiros.
- Promover o crescimento sustentável e garantir a longevidade empresarial, transformando o planejamento de uma atividade burocrática em um diferencial competitivo essencial.

3.3.1 Guia Orientador de Planejamento, Execução e Alinhamento Estratégico (Guia PEA)

O Guia PEA é a solução de intervenção que transforma o PE de um documento estático em um processo dinâmico e participativo. Ele atua como um centralizador do fluxo de trabalho estratégico, alinhando a comunicação entre todos os departamentos e facilitando a tomada de decisões com foco no longo prazo.

Em vez de operar com uma visão tática ou operacional isolada, o Guia PEA concentra as etapas do PE de forma integrada e inteligente, proporcionando autonomia na execução de tarefas rotineiras alinhadas aos objetivos globais da organização. A adoção de tecnologias de gestão (como ferramentas e metodologias sugeridas no Guia) demonstra que o alcance dessas soluções não se limita mais apenas às grandes corporações.

A implantação do PE, mesmo com o suporte do Guia, não é um processo simples. Ele envolve mudança organizacional e o comprometimento de todos. O Guia deve ser moldado para combater as falhas identificadas na execução do PE.

As técnicas a seguir são fundamentais para o sucesso da aplicação do Guia.

1. **Técnicas para Análise Participativa:** O Guia deve incentivar a aplicação da Análise SWOT de forma colaborativa com a equipe. Encarar o PE como um projeto de negócios requer a revisão dos processos existentes, incorporando melhores práticas antes de definir o plano final (Corrêa, 1998). Esta etapa reduz a resistência interna e promove o envolvimento, alicerçando a estratégia.

2. **Técnicas para Gestão da Mudança e Desdobramento Ágil:** O sucesso na implementação do PE requer o comprometimento da alta administração e dos proprietários dos processos. Para isso, o guia deve propor o uso da metodologia OKR (Objectives and Key Results), que traduz as metas de longo prazo em resultados-chave trimestrais, introduzindo agilidade e foco no trabalho (Drucker, 2006).
3. **Técnicas para Gestão da Qualidade e *Follow-up***: Para ser contínuo, o guia deve sugerir a implementação de reuniões de *follow-up* periódicas sobre o andamento dos objetivos. Isso reforça a transparência e a responsabilidade, mitigando a dificuldade de adaptação e garantindo que o planejamento seja contínuo (Oliveira, 2007).
4. **Técnicas para Gestão de Risco:** O Guia deve integrar o processo de identificação, minimização e controle de riscos, garantindo que as empresas possam mitigar ameaças e riscos operacionais e financeiros.

A adoção de boas práticas na gestão estratégica, facilitada pelo Guia Orientador, é essencial para garantir a competitividade e a longevidade das empresas em Porto Velho. O sucesso na implantação do PE depende do alinhamento entre o planejamento, a cultura e os objetivos de negócio da empresa.

4 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA E/OU SOCIAL

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar a importância do Planejamento Estratégico como um diferencial para o sucesso empresarial, capacitando as organizações a terem uma visão de futuro e garantindo sua sustentabilidade. Os objetivos específicos foram cumpridos por meio de um aprofundado levantamento bibliográfico e uma pesquisa de campo realizada com gestores de Porto Velho, Rondônia.

O diagnóstico realizado validou a premissa de que o planejamento é essencial para o crescimento e a longevidade empresarial, uma vez que 100% dos respondentes já tiveram resultados comprometidos pela falta de planejamento, e 85,7% reconhecem que o PE contribui "Muito" ou "Completamente" para a sustentabilidade e o crescimento.

No entanto, a investigação revelou que, na prática das PMEs de Porto Velho, existe uma lacuna crítica entre o conhecimento teórico e a execução eficaz do PE. Os principais fatores que limitam o crescimento e a sustentabilidade das empresas não são a falta de recursos, mas sim a Resistência Interna e a Falta de Conhecimento Técnico, ambos com 42,9% das respostas. A baixa utilização de ferramentas estratégicas, como a Análise SWOT e a Metodologia OKR (0% de uso), e a falha no monitoramento de metas (42,9% das metas não acompanhadas), reforçam a dificuldade de adaptar e gerir o planejamento de forma contínua.

Para mitigar essa situação-problema e atingir o objetivo de intervenção, o estudo propôs a elaboração de um Guia orientador para o Planejamento, Execução e Alinhamento Estratégico. Este Guia serve como uma solução tecnológica e prática, pois transforma o PE de um documento estático em um processo dinâmico, participativo e alinhado aos objetivos de longo prazo.

4.1 Contribuição Tecnológica/Organizacional

- Intervenção Prática e Direta: O Guia PEA atua como uma tecnologia de gestão, oferecendo um sistema de orientação integrada para a administração dos processos de planejamento. Ele combate diretamente a Falta de Conhecimento Técnico (42,9%) ao estruturar a aplicação de metodologias subutilizadas, como a Análise SWOT e a metodologia OKR.
- Melhoria na Execução e no *Follow-up*: Ao sugerir o uso do OKR (Objectives and Key Results), o Guia promove o desdobramento ágil de metas de longo prazo em resultados trimestrais. Isso combate a falha de metas não acompanhadas (42,9%) e garante que o planejamento seja contínuo.
- Criação de um Diferencial Competitivo: A intervenção eleva o nível de profissionalização da gestão em PMEs de Porto Velho, transformando o planejamento de uma atividade burocrática em um diferencial competitivo essencial, permitindo que as empresas identifiquem, capitalizem oportunidades e mitiguem ameaças.

4.2 Contribuição Social

- Promoção da Sustentabilidade Empresarial: Ao fortalecer a gestão e a visão de longo prazo das PMEs, o Guia PEA contribui para a redução da alta taxa

de falência na região, o que é um benefício social direto, pois protege empregos, renda e o desenvolvimento econômico local de Porto Velho.

- Fomento à Cultura Participativa: A proposta de aplicar a Análise SWOT de forma colaborativa e de promover reuniões de *follow-up* transforma a cultura organizacional. Isso reduz a Resistência Interna (42,9%) e promove o envolvimento, a transparência e a responsabilidade, alinhando a comunicação entre todos os departamentos e melhorando o clima de trabalho.
- Avanço para a Comunidade Científica: O estudo fornece um modelo de intervenção tecnológica adaptado ao contexto de PMEs em um mercado de crescimento contínuo e competitivo, como o de Porto Velho. Ele comprova, por meio de dados empíricos, que os obstáculos gerenciais (resistência e falta de técnica) são mais críticos do que os recursos, estabelecendo uma base para futuras pesquisas em gestão estratégica no contexto regional.

Conclui-se que a adoção de um processo de Planejamento Estratégico suportado pelo Guia PEA é essencial para garantir a competitividade, a longevidade e o crescimento sustentável das PMEs de Porto Velho, transformando o futuro desejado em ações concretas no presente.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico:** fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORRÊA, Ricardo Luiz de Mattos. **Planejamento estratégico:** um guia prático de planejamento na era da informação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DOERR, John. **Avalie o que importa:** como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DRUCKER, Peter F. **Administração:** tarefas, responsabilidades, práticas. São Paulo: Pioneira, 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação:** Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Saraiva, 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia:** um tour completo pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 41. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SENGE, Peter M. A. **Quinta Disciplina:** arte e prática da organização que aprende. 24. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário de pesquisa.

APÊNDICE B - Proposta de Intervenção.

Questionário de Pesquisa – Planejamento Estratégico para o sucesso Empresarial

Prezados, me chamo Lara Fabia, sou estudante do Curso gestão comercial do IFRO. Estou realizando a pesquisa de TCC, que tem como tema: "A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O
SUCESSO EMPRESARIAL", com o **objetivo geral de avaliar como o planejamento estratégico contribu para o sucesso e a sustentabilidade das empresas em um mercado competitivo e em constante transformação.**

Nesse sentido, convidamos você a participar desta pesquisa, colaborando de forma a responder as questões (leva menos de 10 minutos). Informamos que ao enviar as respostas não será possível identificar o destinatário, mantendo sua identidade em sigilo absoluto. Caso tenham alguma dúvida ou necessidade de esclarecimentos, disponibilizo o meu telefone (69) 996047348 e e-mail (larinhaamancio360@gmail.com) para contato.

* Indica uma pergunta obrigatória

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

1- Convite para participar da pesquisa

Convidamos você a participar da referida pesquisa. Solicitamos que você leia com atenção este Term de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e peça todos os esclarecimentos para sanar suas dúvidas sobre a pesquisa e sobre a sua participação. Se você se sentir esclarecido e aceitar o convite para participar da pesquisa, solicitamos que clique na caixa de concordância com a pesquisa abaixo.

2- Informações sobre a Pesquisa

- A pesquisa teve sua temática e objetivo apresentados acima.

- Os procedimentos metodológicos de coleta de dados são a aplicação de Questionários por meio do *Google* Formulários e realização de Rodas de Conversa (quando necessário). Também poderão ser realizados encontros para aplicação da proposta elaborada com o público-alvo da pesquisa.

- A sua participação não é obrigatória, e você poderá desistir da pesquisa em qualquer momento, sem nenhum prejuízo à sua pessoa. A participação é voluntária e consiste em responder ao Questionário do *Google* de forma on-line e anônima, e participar das Rodas de Conversa (quando necessário) para a construção da proposta.

- Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins desta pesquisa e os seus resultados poderão ser publicados em revistas e/ou eventos científicos. As informações pessoais coletadas não serão divulgadas em qualquer momento da pesquisa, nem na apresentação dos resultados.

3- Esclarecimentos sobre riscos, benefícios, providências e cautelas e formas de acompanhamento e assistência ao participante da pesquisa

- Esclarecemos que a sua participação na pesquisa poderá causar desconfortos e riscos tais como constrangimento ou trazer memórias de experiências que possam trazer algum desconforto.

- Para minimizar os riscos, serão tomadas as providências e cautelas como uma abordagem cordial, com atitude positiva, garantimos o anonimato e que as respostas serão usadas somente para finalidade desta pesquisa e seu nome não será divulgado e a qualquer momento você poderá desistir de participar.

- Esclarecemos que durante a realização da pesquisa você será acompanhado e assistido pelos responsáveis pela pesquisa e servidores do IFAC; e que após o encerramento e/ou interrupção da pesquisa, você continuará a ser acompanhado/a, tendo direito a todos benefícios da pesquisa que lhe couberem.

4- Garantias para os participantes da pesquisa

- Você é livre para participar ou não da pesquisa. Se concordar em participar, você poderá retirar seu consentimento a qualquer tempo, sem sofrer nenhuma penalidade por causa da sua recusa ou desistência de participação.

- Será mantido o sigilo absoluto sobre a sua identidade, e a sua privacidade será preservada durante e após o término da pesquisa.

- Você não receberá pagamento e nem terá de pagar por sua participação na pesquisa. Se houver alguma despesa decorrente de sua participação, você será ressarcido pelo pesquisador responsável.

- Caso a pesquisa lhe cause algum dano, explicitado ou não nos seus riscos ou ocorridos em razão de sua participação, você será indenizado/a nos termos da legislação brasileira.

- A qualquer tempo, você poderá solicitar outras informações sobre esta pesquisa e os seus procedimentos, para o seu pleno esclarecimento antes, durante e após o término da sua participação. Essas informações e esclarecimentos poderão ser solicitados à pesquisadora responsável.

1. Caso concorde em participar da pesquisa após ler o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), pedimos que marque a caixa de aceite abaixo.

   Marque todas que se aplicam.

   ☐ Declaro que li o TCLE e concordo em participar da pesquisa.

Perguntas

2. **Sua empresa possui um planejamento estratégico formalizado?** *

Marcar apenas uma oval.

- Sim.
- Não.

3. **O planejamento estratégico é revisto periodicamente em sua empresa?** *

Marcar apenas uma oval.

- Sim.
- Não.

4. **A alta direção envolve gestores e colaboradores na elaboração do planejamento?** *

**Escala de 1 a 5, onde:*
1 = Nunca
2 = Raramente
3 = Ás vezes
4 = Frequentemente
5 = Sempre

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

5. **Existem metas claras e definidas para orientar as ações da empresa?** *

Marcar apenas uma oval.

- Não existem metas.
- Existem metas, mas pouco detalhadas.
- Existem metas claras, mas nem sempre acompanhadas.
- Existem metas claras e constantemente acompanhadas.

6. **Quais ferramentas a empresa utiliza no processo de planejamento?** *

**pode marcar mais de uma opção.*

Marque todas que se aplicam.

- [ ] SWOT.
- [ ] Balanced Scorecard.
- [ ] OKR (Objectives and Key Results).
- [ ] Nenhuma.
- [ ] Outro: _____

7. **Em que medida o planejamento estratégico contribui para aumentar a competitividade do negócio?**

**Escala de 1 a 5, onde:*
1 = Nunca
2 = Raramente
3 = Ás vezes
4 = Frequentemente
5 = Sempre

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

8. **A falta de planejamento já comprometeu resultados em algum momento?** *

Marcar apenas uma oval.

- Nunca.
- Uma vez.
- Algumas vezes.
- Frequentemente.

9. **A empresa consegue adaptar seu planejamento diante de mudanças no mercado?** *

**Escala de 1 a 5, onde:*
1 = Nunca
2 = Raramente
3 = Ás vezes
4 = Frequentemente
5 = Sempre

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

10. **O planejamento estratégico da empresa contribui para a fidelização dos clientes?** *

Marcar apenas uma oval.

- Não contribui.
- Contribui pouco.
- Contribui moderadamente.
- Contribui muito.

11. **Quais obstáculos já dificultaram a implementação do planejamento estratégico?** *

Marcar apenas uma oval.

- Falta de recursos financeiros.
- Falta de recursos humanos.
- Resistência interna.
- Falta de conhecimento técnico.
- Outro: _____

12. **A inovação é considerada no processo de planejamento estratégico da empresa?** *

**Escala de 1 a 5, onde:*
1 = Nunca
2 = Raramente
3 = Ás vezes
4 = Frequentemente
5 = Sempre

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

13. **O planejamento estratégico contribui para a sustentabilidade e crescimento do negócio?**

Marcar apenas uma oval.

- Muito pouco.
- Pouco.
- Moderadamente.
- Muito.
- Completamente.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Guia orientador para o Planejamento, Execução e Alinhamento Estratégico

Guia PEA

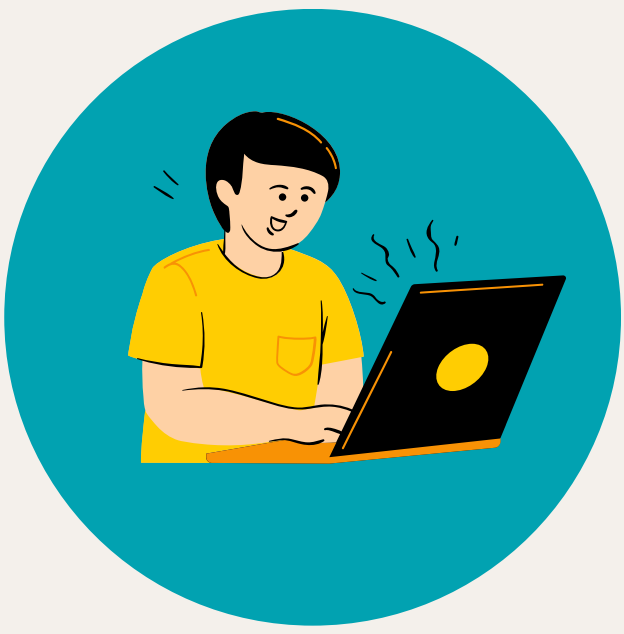
Análise Participativa

- **Ação e Metodologia**

Aplicação da Análise SWOT de forma colaborativa com a equipe, para diagnóstico e alinhamento de cenários.

- **Fundamentação e Benefícios**

Benefício para os grupos envolvidos: Reduz a Resistência Interna e promove o envolvimento. Fundamentação na gestão participativa (Chiavenato, 2003).



Desdobramento Ágil

- **Ação e Metodologia**

Uso da metodologia OKR (Objectives and Key Results) para traduzir as metas de longo prazo em resultados-chave trimestrais.

- **Fundamentação e Benefícios**

Benefício para a Organização: Combate a falha de metas não acompanhadas. O OKR foca no trabalho (Drucker, 2009) e introduz a agilidade (Mintzberg et al., 2000).

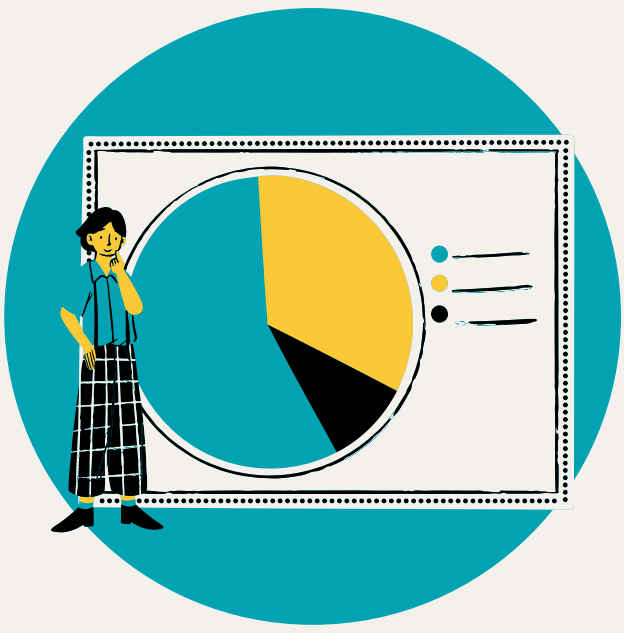
Ciclo de Comunicação

- **Ação e Metodologia**

Implementação de reuniões de follow-up periódicas sobre o andamento dos objetivos.

- **Fundamentação e Benefícios**

Benefício para os grupos internos: Reforça a transparência e a responsabilidade, mitigando a dificuldade de adaptação e garantindo que o planejamento seja contínuo (Oliveira, 2011).



Autora: Lara Fabia (2025).