



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO
CAMPUS RIO VERDE

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**Implementação de um planejamento estratégico em uma empresa familiar
no ramo de materiais de construção:um relato de experiência.**

MAICON MATOS DIAS

RIO VERDE-GO

2025

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO
CAMPUS RIO VERDE

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**Implementação de um planejamento estratégico em uma empresa familiar
no ramo de materiais de construção no município de Santa Helena de
Goiás.**

MAICON MATOS DIAS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Instituto Federal Goiano –
Campus Rio Verde, como requisito parcial
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Kennedy de Araujo Barbosa

RIO VERDE-GO

**Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema Integrado de Bibliotecas do IF Goiano - SIBi**

D541 Matos Dias, Maicon
IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM UMA
EMPRESA FAMILIAR DO RAMO DE MATERIAIS DE
CONSTRUÇÃO:UM RELATO DE EXPERIÊNCIA / Maicon
Matos Dias. RIO VERDE-GO 2022.

29f. il.

Orientador: Prof. Me. KENNEDY DE ARAUJO BARBOSA.
Tcc (Bacharel) - Instituto Federal Goiano, curso de 0220293 -
Bacharelado em Administração - Rio Verde (Campus Rio

I. Título.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÉNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Documentos 99/2025 - GEPTNM-RV/DE-RV/CMPRV/IFGOIANO

Repositório Institucional do IF Goiano - RIIF Goiano

Sistema Integrado de Bibliotecas

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO- CIENTÍFICAS
NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO**

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610/98, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, a disponibilizar gratuitamente o documento no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem resarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, em formato digital para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

Identificação da Produção Técnico-Científica

- | | |
|---|------------------------------------|
| [] Tese | [] Artigo Científico |
| [] Dissertação | [] Capítulo de Livro |
| [] Monografia – Especialização | [] Livro |
| [x] TCC - Graduação | [] Trabalho Apresentado em Evento |
| [] Produto Técnico e Educacional - Tipo: _____ | |

Nome Completo do Autor: Maicon Matos Dias

Matrícula: 2022102202930163

Título do Trabalho: Implementação do Planejamento Estratégico em uma Empresa Familiar do Ramo de Materiais de Construção: Um Relato de Experiência

Restrições de Acesso ao Documento

Documento confidencial: [X] Não [] Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: 10/11/2025

O documento está sujeito a registro de patente? [] Sim [x] Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? [x] Sim [] Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O/A referido/a autor/a declara que:

1. o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
2. obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autor/a, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
3. cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Rio Verde, 10 de Novembro de 2025.

Maicon Matos Dias

Assinado eletronicamente pelo o Autor e/ou Detentor dos Direitos Autorais

Ciente e de acordo:

Prof. Dr. Kennedy de Araújo Barbosa

Assinatura eletrônica do(a) orientador(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Kennedy de Araujo Barbosa, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 27/11/2025 11:12:01.
- **Maicon Matos Dias, 2022102202930163 - Discente**, em 27/11/2025 13:05:20.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 03/11/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 759326

Código de Autenticação: b5e725c490



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Rio Verde

Rodovia Sul Goiana, Km 01, Zona Rural, 01, Zona Rural, RIO VERDE / GO, CEP 75901-970

(64) 3624-1000



Ata nº 35/2025 - GEPTNM-RV/DE-RV/CMPRV/IFGOIANO

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CURSO

Aos dez dias do mês de novembro de dois mil e vinte e cinco, às 15 horas, reuniu-se a banca examinadora composta pelos docentes: Kennedy de Araújo Barbosa (orientador), Carlos Antônio Sobrinho (membro) e Ítalo José Bastos Guimarães (membro), para examinar o Trabalho de Curso intitulado "Implementação de Estratégias em uma Empresa Familiar do Ramo de Materiais de Construção: Um Relato de Experiência" do estudante Maicon Matos Dias, Matrícula nº 2022102202930163 do Curso de Bacharelado em Administração do IF Goiano – Campus Rio Verde. A palavra foi concedida a estudante para a apresentação oral do TC, houve arguição do candidato pelos membros da banca examinadora. Após tal etapa, a banca examinadora decidiu pela APROVAÇÃO do estudante. Ao final da sessão pública de defesa foi lavrada a presente ata, que segue assinada pelos membros da Banca Examinadora.

(Assinado Eletronicamente)

Prof. Dr. Kennedy de Araújo Barbosa

Orientador

(Assinado Eletronicamente)

Prof. Dr. Carlos Antônio Sobrinho

Membro

(Assinado Eletronicamente)

Prof. Dr. Ítalo José Bastos Guimarães

Membro

Ciente:

Prof. Dr. Jesiel Souza Silva
Responsável de Trabalho de Curso - TCC - Bacharelado em Administração

Observação:

() O(a) estudante não compareceu à defesa do TC.

Documento assinado eletronicamente por:

- **Kennedy de Araujo Barbosa, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 10/11/2025 16:10:40.
- **Italo Jose Bastos Guimaraes, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 10/11/2025 16:33:27.
- **Carlos Antonio Cardoso Sobrinho, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 10/11/2025 16:52:35.
- **Jesiel Souza Silva, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 11/11/2025 09:28:42.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 03/11/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 759419

Código de Autenticação: ce970fb2a0



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Rio Verde

Rodovia Sul Goiana, Km 01, Zona Rural, 01, Zona Rural, RIO VERDE / GO, CEP 75901-970

(64) 3624-1000

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, minha família, meu orientador, professores e colegas que de alguma forma contribuíram ao longo da minha formação. Em especial, agradeço à empresa participante deste estudo, que possibilitou a experiência prática relatada neste trabalho.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo, apresentar um estudo de caso, relato de elaboração e início da implementação do planejamento estratégico em uma empresa familiar do ramo de material de construção situada em Santa Helena Goiás. A ideia é concretizar um resumo do processo de diagnóstico, formulação estratégica e primeiros passos de execução para apontar os obstáculos enfrentados e os resultados que se espera. A metodologia adotada é qualitativa, centrada no participante-observador. Embora ainda não possua resultados apurados, o que o planejamento foi estruturado com referência de autores reconhecidos e está em sintonia com o contexto organizacional parece possuir efeito positivo nos próximos meses.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; empresa familiar; materiais de construção; contexto organizacional.

ABSTRACT

The objective of this paper is to conclude with the exposition of a case study detailing the development and initial implementation of strategic planning within a family-owned business operating in the construction materials sector, located in Santa Helena, Goiás, Brazil. The aim is to concretize a summary of the diagnostic process, strategic formulation, and initial execution steps to highlight the obstacles encountered and the expected outcomes. The adopted methodology is qualitative, centered on participant observation and interviews with managers. Although concrete results are not yet available, the fact that the planning framework was structured with reference to recognized authors and is in alignment with the organizational context suggests a potential for positive effects in the coming months.

Keywords: Strategic Planning; Family Business; Construction Materials; Organizational Context.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1

Matriz SWOT aplicada na empresa 19

Figura 2

Etapas da formulação estratégica 23

SUMÁRIO

Resumo	4
Abstract	5
Lista de Figuras	6
Introdução	8
Revisão Bibliográfica.....	10
Contextualização da Empresa	10
2.1 Caracterização da Empresa	10
2.2 A Dinâmica das Empresas Familiares	10
2.3 Estrutura Organizacional e Setores	11
2.4 Desafios de Gestão em PMEs	11
2.5 Justificativa para a Implementação do Planejamento Estratégico	11
2.6 Conexão com o Relato de Experiência	12
Procedimentos Metodológicos	15
Execução do Planejamento Estratégico	18
4.1 Diagnóstico Organizacional	18
4.2 Formulação Estratégica	20
4.3 Desdobramento das Ações	20
4.4 Cronograma de Implementação	21
4.5 Acompanhamento e Revisão	22
Resultados Esperados e Aprendizados Preliminares	24
5.1 Expectativas de Resultados Visíveis	24
5.2 Ganhos Culturais e Intangíveis Antecipados	25
5.3 Aprendizados do Processo de Planejamento	25
5.4 Limitações e Considerações Finais da Etapa	26
Considerações Finais	27
Referências	29

1. INTRODUÇÃO

Pequenas e médias empresas exercem um papel essencial na economia do Brasil. Nos interiores e nas pequenas cidades, muitas vezes são a principal fonte de renda e de trabalho. Entre esses negócios, as empresas familiares, que compõem a arquitetura coreográfica da esfera econômica de qualquer região, é um dos grupos mais numerosos. Portanto, os resultados de seu trabalho têm um efeito direto sobre o desenvolvimento regional. Ao mesmo tempo, as empresas familiares sofrem com obstáculos particulares, como a centralização das decisões, a informalidade na gestão e a resistência à adoção de práticas administrativas mais profissionais (BERNHOEFT, 1991; ALMEIDA et al., 2020).

Portanto, diante de um cenário competitivo e sob constante mudança dos fatores econômicos, o planejamento estratégico é a ferramenta fundamental para garantir a sobrevivência e o crescimento da empresa familiar. Segundo Chiavenato (2015), o planejamento estratégico permite à organização colocar seus planos entre condições ameaças e oportunidades, tornando as decisões organizacionais mais estruturadas e eficazes. Por sua vez, Oliveira (2011) acrescenta que o planejamento deve ser participativo, dinâmico e adaptativo, pois as mudanças de mercado afetam diretamente a estabilidade de empresas menores.

Nesse contexto, este artigo tem como objetivo relatar a experiência de desenvolvimento e implementação de um plano estratégico em uma empresa familiar de materiais de construção, localizada na cidade de Santa Helena de Goiás. O estudo se baseia em contato direto com

gestores e colaboradores, utilizando uma abordagem qualitativa e participativa, e aplicando ferramentas estratégicas como a matriz SWOT para, em conjunto, desenvolver um plano de ação alinhado ao contexto e à realidade organizacional.

A importância deste relato de experiência reside no fato de poder demonstrar na prática como uma empresa que por muitos anos careceu de planejamento estruturado conseguiu iniciar uma transformação gerencial que levou a uma maior clareza de objetivos, organização de processos internos e maior abertura a uma cultura de gestão mais profissional. Espera-se que este estudo sirva de referência para outras empresas familiares que enfrentam desafios semelhantes e ainda não utilizaram o planejamento estratégico como ferramenta de desenvolvimento.

2.REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A contextualização da empresa neste relato de experiência é essencial para a compreensão do ambiente organizacional em que o planejamento estratégico foi aplicado. A seguir, apresenta-se uma revisão estruturada em tópicos que abordam o porte, as características da empresa familiar, os desafios de gestão e a necessidade da profissionalização administrativa.

2.1 Caracterização da Empresa

A empresa que foi abordada nesse estudo está localizada na província de Santa Helena, Goiás, e atua no setor de materiais de construção há mais de dez anos. Trata-se de uma empresa de pequeno a médio porte, com cerca de 12 funcionários e uma estrutura organizacional relativamente informal, dominada por sócios. A expansão dos negócios da empresa se deve à experiência prática e ao conhecimento acumulados pela administração ao longo dos anos.

2.2 A Dinâmica das Empresas Familiares

As empresas familiares constituem a grande maioria das organizações empresariais brasileiras, representando aproximadamente 90% do total, segundo dados de 2021 do Ministério do Desenvolvimento Econômico e Social (SEBRAE). Essas empresas apresentam características únicas, como relações familiares e de trabalho sobrepostas, tomada de decisão

centralizada e baixos níveis de especialização (BERNHOEFT, 1991).

2.3 Estrutura Organizacional e Setores

A empresa não apresenta um organograma formalizado, e as atividades são divididas de forma flexível entre os colaboradores. As funções administrativas, financeiras, de compras e de atendimento ao cliente são acumuladas pelos sócios. Essa falta de definição de papéis e responsabilidades é um entrave comum em pequenas empresas e pode comprometer a produtividade, a comunicação interna e o crescimento sustentado (CHIAVENATO, 2015).

2.4 Desafios de Gestão em PMEs

Entre os principais desafios enfrentados pelas PMEs estão a ausência de planejamento formal, a dificuldade de acesso a tecnologias de gestão, a baixa cultura de monitoramento de indicadores e o despreparo técnico em áreas como controle financeiro e gestão de pessoas (DOLABELA, 2008). Na empresa estudada, esses desafios se manifestam na informalidade dos controles financeiros, na ausência de metas definidas e na dependência do gestor principal para todas as decisões.

2.5 Justificativa para a Implementação do Planejamento Estratégico

A falta de um planejamento organizado tem restringido o potencial de crescimento da empresa. O planejamento estratégico, segundo Oliveira (2011), é uma instrumento essencial para alinhar os propósitos da organização com as situações do ambiente e incentivar o uso racional

dos recursos. Sua aplicação em pequenas empresas deve ser integrada à realidade local, considerando a simplicidade de estrutura e a necessidade de ações práticas e participativas. Essa intervenção tem como objetivo promover maior clareza nos papéis, eficiência nos processos e sustentabilidade no longo prazo.

2.6 Conexão com o Relato de Experiência

O presente estudo busca relatar, com base na vivência do autor dentro da organização, como foi possível iniciar uma transição de uma gestão familiar informal para um modelo mais estruturado por meio da aplicação do planejamento estratégico. Essa experiência está alinhada à proposta de Bernhoeft (1991), que defende que a profissionalização progressiva é um passo vital para a perenidade das empresas familiares no Brasil.

Essa contextualização, portanto, fundamenta teoricamente a necessidade de mudança e orienta as etapas descritas nos capítulos seguintes, em especial a fase de execução do planejamento e os resultados iniciais observados.

A empresa familiar discutida neste relato está situada na cidade de Santa Helena de Goiás, no estado de Goiás, e tem operado por mais de dez anos no setor de materiais para construção. Criada por integrantes da mesma família, sua criação foi motivada pela percepção de uma necessidade crescente de produtos e serviços para a construção civil na região. Começou suas operações de maneira simples, com um estoque pequeno e um atendimento restrito, aumentando aos poucos conforme a demanda e a experiência dos administradores crescia.

Conforme informações do SEBRAE (2021), cerca de 90% das empresas no Brasil são familiares e elas enfrentam desafios únicos, como a falta de profissionalização na gestão e a tomada de decisões concentrada em poucas pessoas. Essa situação se reflete claramente na empresa analisada, que possui uma administração centralizada, onde os sócios desempenham várias funções e as decisões são tomadas com base em experiências.

A companhia atualmente possui cerca de 12 funcionários, distribuídos entre áreas como vendas, finanças, administração e logística. Não existe uma estrutura organizacional definida, e as funções são muitas vezes acumuladas, tornando difícil entender as responsabilidades e a comunicação interna. Além disso, a gestão financeira, o controle do estoque e o planejamento de compras são feitos de maneira informal, o que afeta a eficácia e o crescimento potencial da empresa.

O público-alvo da empresa é principalmente formado por consumidores finais, pequenos construtores e profissionais autônomos do setor de construção. A retenção de clientes se destaca como um fator competitivo, baseada em um atendimento personalizado e na boa reputação construída ao longo do tempo. No entanto, nota-se que a falta de ferramentas para analisar o desempenho e um controle mais sistemático prejudica as decisões que deveriam ser baseadas em dados.

Esse cenário gerou a necessidade de criar um planejamento estratégico, visando organizar os processos internos, estabelecer metas claras e incentivar uma cultura organizacional focada na melhoria contínua. De

acordo com Bernhoeft (1991), a mudança de uma gestão familiar informal para um modelo mais profissional é um dos maiores desafios enfrentados por empresas familiares no Brasil, e essa experiência busca mostrar como esse processo pode ser iniciado de maneira gradual e sustentável.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A elaboração deste relato de experiência foi orientada por uma abordagem qualitativa, de natureza prática e com um caráter descritivo-exploratório, permitindo ao autor examinar detalhadamente a situação de uma pequena empresa familiar no setor de materiais de construção. A escolha do método se baseou na crença de que a compreensão sobre a gestão de pequenas e médias empresas é mais efetiva quando é vivida e analisada a partir de situações reais (GIL, 2019).

Foi utilizado o método de estudo de caso, conforme indicado por Yin (2015), por ser uma abordagem adequada para investigações que pretendem entender fenômenos dentro de contextos reais e complexos. O foco empírico foi a mesma empresa em que o autor está envolvido, o que possibilitou uma visão interna sobre os processos de gestão, decisões administrativas e práticas diárias. Essa posição privilegiada do pesquisador tanto como sujeito quanto objeto do estudo facilitou a aplicação da observação participante, um recurso importante para captar detalhes do ambiente organizacional que muitas vezes não são percebidos externamente.

A coleta de informações ocorreu entre fevereiro e maio de 2025, por meio de: Observação direta e participativa das atividades internas e decisões operacionais; Conversas informais e entrevistas abertas com os sócios e funcionários; Análise de documentos como relatórios financeiros, planilhas de acompanhamento, notas fiscais, histórico de compras e dados de vendas; Coleta de dados comparativos com anos anteriores para avaliar os efeitos iniciais da intervenção.

A experiência do autor na empresa permitiu a conexão entre teoria e prática, enriquecendo a compreensão dos desafios diários enfrentados por empresas familiares e suas dificuldades em adotar inovações organizacionais. Além disso, foi possível observar as barreiras para a implementação de ferramentas como o planejamento estratégico em ambientes marcados por estrutura informal, baixa divisão de tarefas e centralização na tomada de decisões, conforme destacado por Chiavenato (2015) e Bernhoeft (1991).

Simultaneamente à coleta de dados empíricos, foi realizada uma revisão de literatura com o intuito de fundamentar teoricamente a análise. A revisão envolveu autores clássicos na área de Administração, como:Chiavenato (2015), que trata de estruturas organizacionais e funções administrativas;Oliveira (2011), que discute o planejamento estratégico e seu processo de implementação;Bernhoeft (1991), que analisa os desafios enfrentados por empresas familiares;Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que apresentam uma visão abrangente sobre estratégia;Dolabela (2008), que debates sobre empreendedores e pequenas empresas no cenário nacional.

A combinação entre esses dados empíricos e teóricos possibilitou não apenas entender a realidade da empresa, mas também gerar insights relevantes sobre a aplicação de ferramentas de gestão em contextos semelhantes. Portanto, a metodologia utilizada vai além da descrição dos acontecimentos, buscando gerar conhecimento útil para outras organizações que apresentem características parecidas.

Finalmente, é essencial ressaltar que esta pesquisa se baseia em uma abordagem reflexiva, e não apenas prática. É uma busca para converter

experiências passadas em conhecimentos que podem ser divididos, guiados pela compreensão teórica.

4. EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Baseando-se na análise e nas teorias estudadas, este trabalho adotou um método organizado para implementar o planejamento estratégico. A seguir, destacam-se os principais pontos que guiaram a execução do plano na empresa familiar examinada.

4. 1 Diagnóstico Organizacional

O primeiro passo foi realizar um diagnóstico da situação, empregando ferramentas como a análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) e observação direta. Observou-se que a empresa tinha como pontos fortes um bom relacionamento com os clientes e o conhecimento técnico do proprietário. Em contrapartida, as fraquezas mais evidentes eram a falta de planejamento a médio e longo prazo, a baixa organização dos processos e problemas na gestão financeira.

Do lado externo, oportunidades como a expansão do setor da construção civil na região e a maior disponibilidade de financiamentos eram fatores a serem aproveitados, enquanto a concorrência com grandes redes e a instabilidade econômica se mostraram ameaças significativas.

Figura 1 – Matriz SWOT aplicada à empresa

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">– longa atuação no mercado local– relacionamento próximo com clientes	<ul style="list-style-type: none">– ausência de planejamento estratégico– gestão informal dos processos
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">– crescimento da construção civil na região– expansão para novos nichos de mercado	<ul style="list-style-type: none">– instabilidade econômica– concorrência de grandes varejistas

Fonte: Elaboração própria.

4.2 Formulação Estratégica

A partir do diagnóstico, foi possível definir a missão, visão e valores da empresa, que antes não estavam organizados. A missão foi estabelecida como "satisfazer as necessidades do setor de construção com excelência, qualidade e proximidade". A visão traçou o objetivo de se tornar uma das principais referências de atendimento no mercado local em até cinco anos. Os valores incluíram ética, comprometimento, respeito ao cliente e busca pela melhoria contínua.

Foram também definidos objetivos estratégicos gerais, como:

Elevar o faturamento em 15% em 12 meses; Diminuir perdas de estoque em 30%; Criar um sistema simples de controle financeiro com relatórios mensais;

Treinar os colaboradores em atendimento e gestão do tempo.

4.3 Desdobramento das Ações

Para atingir os objetivos estabelecidos, foram planejadas ações específicas divididas por áreas:

Área Financeira:

Desenvolvimento de planilhas de fluxo de caixa mensal e semanal; Reavaliação dos preços e margens de lucro dos principais produtos; Registro diário de entradas e saídas.

Área de Operações e Estoque:

Organização do estoque com etiquetas e inventário mensal; Nomeação de um colaborador responsável pelo estoque; Introdução de fichas para registro de movimentação de materiais.

Área Comercial:

Realização de uma pesquisa informal de satisfação com os principais clientes; Criação de estratégias promocionais mensais; Estabelecimento de parcerias com pequenos empreiteiros da região.

Área de Recursos Humanos:

Clareza nas tarefas por função; Treinamento interno com reuniões bimestrais sobre boas práticas; Implementação de um canal informal interno para sugestões dos colaboradores.

4.4 Cronograma de Implementação

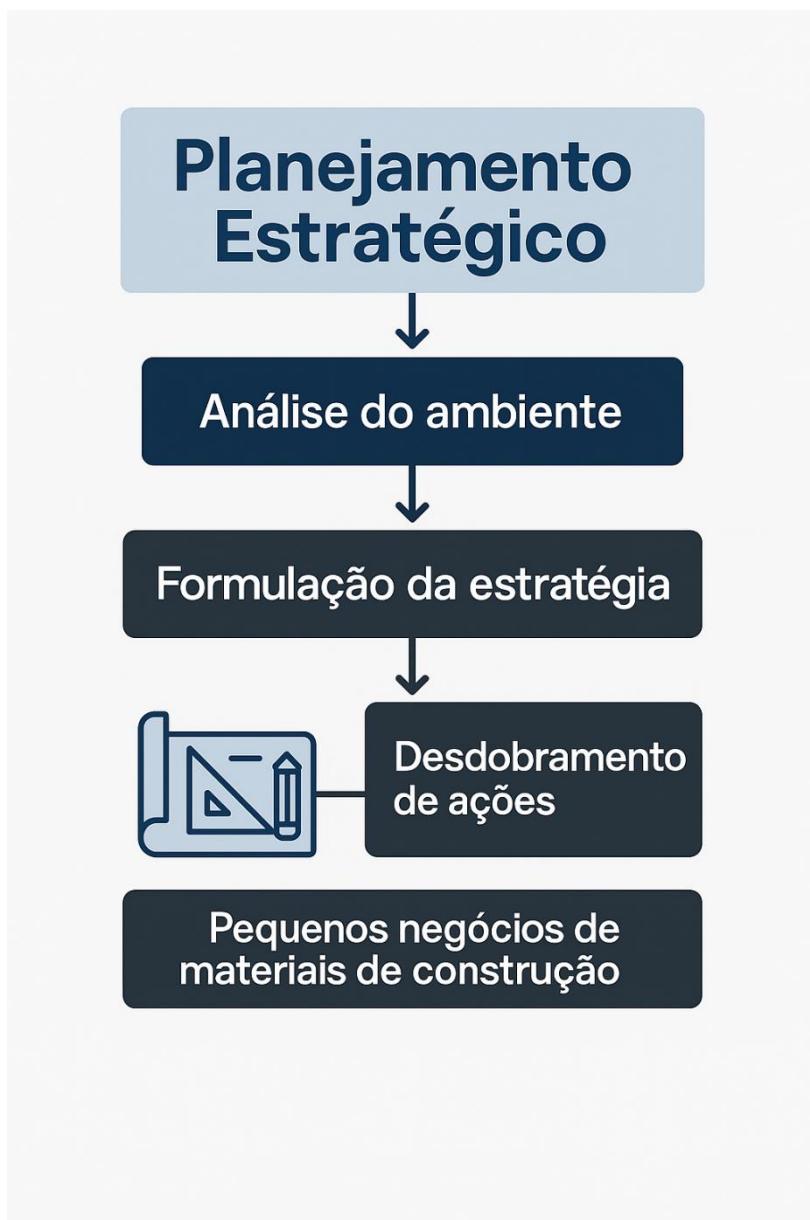
As ações foram distribuídas ao longo de quatro meses, priorizando inicialmente as atividades de controle financeiro e organização do estoque. As iniciativas nas áreas comercial e de recursos humanos foram realizadas ao mesmo tempo, conforme a empresa mostrava que podia integrar as mudanças sem prejudicar suas operações.

4.5 Monitoramento e Avaliação

Para assegurar a eficácia das ações, foram criados indicadores simples, como o controle das perdas no estoque, o aumento do valor médio das vendas e a aderência ao plano de treinamentos. Encontros mensais com os donos foram realizados para revisar, ajustar e comemorar os progressos obtidos.

Essa fase de implementação se mostrou crucial não apenas pela otimização dos processos internos, mas principalmente por promover uma mudança de mentalidade entre os líderes e a equipe. A empresa começou a organizar sua gestão, preservando sua essência familiar, mas agora guiada por metas bem definidas, ações efetivas e uma visão estratégica para o futuro.

Figura 2 – Etapas do Planejamento Estratégico



Fonte: Elaboração própria.

5. RESULTADOS ANTICIPADOS E APRENDIZADOS INICIAIS

Este trabalho é um relato de experiência sobre a implementação de um planejamento estratégico. O foco está em descrever a proposta que foi realizada, bem como os resultados definidos. Portanto, os impactos discutidos aqui são previsões baseadas nas primeiras reações dos participantes, nas evidências observadas no dia a dia e nas mudanças culturais iniciais.

5. 1 Expectativas de Resultados Visíveis

Com a organização das atividades e a criação de metas específicas, espera-se que haja melhorias em áreas cruciais da empresa, como:

Um controle financeiro mais eficiente, por meio do uso constante de planilhas e análises regulares do fluxo de caixa, que permitirá decisões mais acertadas;Uma diminuição nas perdas e desperdícios de estoque, através da organização física e do monitoramento do movimento de materiais;Um aumento gradual nas vendas, devido a melhorias nos preços, ações comerciais simples, e o fortalecimento da lealdade de clientes locais;Uma maior rapidez na tomada de decisões, resultado da centralização e análise periódica de dados operacionais e financeiros.

Estes resultados projetados baseiam-se em pesquisas, como a de Oliveira (2011), que ressalta a importância da estruturação gerencial para o crescimento sustentável de pequenas e médias empresas.

5. 2 Ganhos Culturais e Intangíveis Esperados

Além dos resultados numéricos, existe uma expectativa de haver mudanças profundas na cultura da organização. Espera-se que a adoção do planejamento traga:

Uma melhor compreensão do papel de cada membro da equipe, diminuindo a sobrecarga de trabalho e o retrabalho;O início de uma cultura de escuta e participação, com reuniões regulares que incentivem o diálogo entre a liderança e o pessoal;Um fortalecimento da visão para o futuro, substituindo a cultura do improviso por uma gestão mais estruturada e previsível.

Conforme indicam Chiavenato (2015) e Mintzberg et al. (2010), pequenas empresas que cultivam o hábito do planejamento estratégico, mesmo que em menor escala, aumentam sua capacidade de adaptação e sustentação a longo prazo.

5.3 Aprendizados do Processo de Planejamento

Durante a criação e o começo da implementação do planejamento estratégico, o autor teve a oportunidade de refletir sobre os desafios e as possibilidades no cotidiano de uma empresa familiar:

A interação entre a cultura tradicional e as ferramentas de gestão modernas demanda sensibilidade, paciência e objetivos claros;Embora a resistência inicial seja comum, ela pode ser superada com comunicação constante e a demonstração de benefícios reais;A teoria administrativa, quando aplicada de forma contextualizada, se conecta

bem à prática, sem impor modelos fixos.

A lição mais importante foi entender que estratégia não é apenas para grandes empresas, mas uma necessidade real para quem deseja sobreviver e prosperar em um mercado competitivo, mesmo em ambientes modestos e familiares.

5.4 Limitações e Reflexões Finais da Fase

Dado que se trata de uma proposta de implementação ainda em progresso, não é viável apresentar resultados quantificáveis. As análises apresentadas aqui se baseiam em indícios, reações iniciais e previsões fundamentadas na vivência do autor.

Além disso, algumas limitações foram reconhecidas:

Ausência de tecnologia apropriada para automatizar processos; Resistência informal de alguns membros da equipe; Dificuldade em adaptar práticas mais rígidas a um ambiente de trabalho informal.

Entretanto, esses obstáculos são parte do processo de mudança organizacional e estão alinhados com os desafios abordados na literatura sobre empresas familiares (BERNHOEFT, 1991; OLIVEIRA, 2011). A experiência valida que até mesmo ações simples, quando bem organizadas, podem causar mudanças duradouras — principalmente quando iniciadas internamente, com o verdadeiro envolvimento da liderança e da equipe.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relato tem como objetivo apresentar a forma como o plano estratégico foi colocado em prática em uma empresa familiar de porte médio no ramo de materiais de construção, destacando as fases iniciais, as dificuldades enfrentadas e as esperanças de resultados.

Por meio da análise do estudante de Administração — que também está empregado na empresa — foi percebido que, mesmo em um espaço tradicional e descontraído, pode-se implementar práticas estratégicas. A vivência prática, junto com o estudo teórico, revelou-se uma ferramenta útil para promover alterações estruturais, considerando as características e restrições da organização.

O planejamento estratégico, ao invés de ser somente uma coleção fixa de metas e tabelas, se demonstrou uma ferramenta para guiar, ajustar e fortalecer a instituição. Sua execução, mesmo que incompleta e nas fases iniciais, mostrou como mudanças pequenas podem ter um efeito significativo, principalmente quando os líderes estão dedicados e dispostos a reconsiderar processos já existentes.

Com base na experiência discutida, chega-se à conclusão de que profissionalizar a administração em pequenas e médias empresas familiares não é apenas possível, mas também fundamental, principalmente em um cenário competitivo e em constante evolução. Embora essa trajetória demande esforço, superação de resistências e uma adaptação contínua, as vantagens superam os desafios, desde que o processo seja conduzido com atenção e planejamento adequados.

Por último, este estudo enfatiza a relevância de integrar a prática com a teoria e ressalta a importância de pesquisas aplicadas em contextos reais para ajudar não apenas no progresso acadêmico, mas também na mudança real das realidades empresariais locais.

REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, R. Planejamento estratégico em empresas familiares.

São Paulo: Makron Books, 1991.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 8. ed.

Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

DOLABELA, F. O segredo de Luísa. 28. ed. São Paulo: Sextante, 2020.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SEBRAE. Planejamento estratégico para pequenas empresas. Brasília: Sebrae Nacional, 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 09 jun. 2025.

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