



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA ESTRUTURAL E CONSTRUÇÃO CIVIL
CURSO DE ENGENHARIA CIVIL

HADASSA BRAGA TAUMATURGO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NA
CONSTRUÇÃO CIVIL: UM ESTUDO DE CASO DE UMA CONSTRUTORA E
INCORPORADORA DE MÉDIO PORTE.**

FORTALEZA

2026

HADASSA BRAGA TAUMATURGO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NA
CONSTRUÇÃO CIVIL: UM ESTUDO DE CASO DE UMA CONSTRUTORA E
INCORPORADORA DE MÉDIO PORTE.

Monografia apresentada ao curso de Engenharia Civil do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará como exigência parcial para a obtenção do título de engenheiro civil.

Orientador: Prof. Dr. José de Paula Barros Neto.

FORTALEZA

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- T22p Taumaturgo, Hadassa Braga.
Planejamento estratégico como diferencial competitivo na construção civil : um estudo de caso de uma construtora e incorporadora de médio porte. / Hadassa Braga Taumaturgo. – 2026.
81 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia Civil, Fortaleza, 2026.
Orientação: Prof. Dr. José de Paula Barros Neto.
1. Planejamento Estratégico. 2. Indicadores de Sucesso. 3. Estudo de Caso. 4. Crescimento Sustentável. I. Título.

CDD 620

HADASSA BRAGA TAUMATURGO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NA
CONSTRUÇÃO CIVIL: UM ESTUDO DE CASO DE UMA CONSTRUTORA E
INCORPORADORA DE MÉDIO PORTE.

Monografia apresentada ao curso de
Engenharia Civil do Centro de Tecnologia da
Universidade Federal do Ceará como exigência
parcial para a obtenção do título de engenheiro
civil.

Aprovada em: 21 / 01 / 2026.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José de Paula Barros Neto
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Cláudia Buhamra de Abreu Romero
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Me. Rafael Valente Silveira
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

A minha avó, Juraci.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder saúde, força e disciplina para concluir esta etapa.

Aos meus pais e irmãs, Emanuel, Rachel, Maressa e Elissa por serem minha base, meu apoio incondicional e por nunca medirem esforços para que eu pudesse acreditar em mim.

À minha avó Juraci, que me deu casa e foi casa nos momentos mais difíceis e apesar de todas as dificuldades, continuou sonhando e, por isso, me permitiu sonhar.

À tia Day, à tia Bere e ao Thiago, que foram família e acolhimento todos os dias. O apoio de vocês foi essencial para que eu pudesse seguir em frente com tranquilidade e confiança.

A todos os meus amigos que a graduação me trouxe, que caminharam comigo ao longo dessa jornada, oferecendo escuta, incentivo e apoio nos momentos de cansaço e dúvida. Cada conversa, conselho e gesto de carinho fez diferença. Robson, Gabriela, Pedro Serique, Aisha, Carol, Ana Paula, Letícia, Fernando, Caio, Pedro Santos, Pedro Sanford, Marcos vocês fizeram dessa experiência muito mais do que um dia eu poderia sonhar.

Ao meu orientador, Prof. Dr. José de Paula Barros Neto, pela disponibilidade, orientação cuidadosa e contribuições fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho, sempre estimulando uma postura crítica e analítica.

À empresa estudada e às lideranças que participaram da pesquisa, pela confiança, abertura e disposição em compartilhar informações e experiências, tornando possível a realização deste estudo.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a construção deste trabalho e para minha formação acadêmica e pessoal.

“Tranque suas bibliotecas, se quiser, mas não há nenhuma porta, nenhum cadeado, nenhum ferrolho que você possa impor à liberdade do meu pensamento.”

Virgínia Woolf

RESUMO

A construção civil caracteriza-se por elevada volatilidade econômica, longos ciclos de maturação dos empreendimentos e significativa complexidade operacional, o que torna o processo de crescimento organizacional particularmente desafiador. Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo analisar de que forma a adoção do planejamento estratégico contribuiu para a evolução da gestão e dos resultados de uma construtora e incorporadora de médio porte, a partir de um estudo de caso. A pesquisa possui natureza aplicada, abordagem qualitativa e caráter exploratório e descritivo, utilizando entrevistas semiestruturadas, análise documental e levantamento de indicadores organizacionais. A análise abrangeu o período anterior à adoção formal do planejamento estratégico e dois ciclos subsequentes, permitindo comparar a lógica de gestão pré e pós-implementação. Os resultados indicam que o planejamento estratégico não foi responsável por melhorias abruptas em todos os indicadores, mas promoveu avanços relevantes em controle, previsibilidade e capacidade de monitoramento dos resultados ao longo do crescimento. Conclui-se que o planejamento estratégico atuou como instrumento de maturidade gerencial, contribuindo para a sustentação do desempenho e para a redução da volatilidade dos resultados no contexto da construção civil.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Construção Civil; Crescimento Sustentável; Estudo de Caso; Indicadores de Sucesso.

ABSTRACT

The construction industry is characterized by high economic volatility, long project development cycles, and significant operational complexity, which makes organizational growth particularly challenging. In this context, this study aims to analyze how the adoption of strategic planning contributed to the evolution of management practices and performance in a medium-sized construction and real estate development company, based on a case study. The research has an applied nature, with a qualitative approach and an exploratory and descriptive character, using semi-structured interviews, documentary analysis, and the assessment of organizational performance indicators. The analysis covers the period prior to the formal adoption of strategic planning as well as two subsequent planning cycles, allowing a comparison between management practices before and after implementation. The results indicate that strategic planning did not lead to abrupt improvements across all indicators, but promoted relevant advances in control, predictability, and the ability to monitor results throughout the company's growth process. It is concluded that strategic planning acted as a managerial maturity instrument, contributing to performance sustainability and to the reduction of result volatility in the construction industry context.

Keywords: Strategic Planning; Construction Industry; Sustainable Growth; Case Study; Performance Indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Nível de decisão de tipo de planejamento	19
Figura 2 – Matriz SWOT	23
Figura 3 – Matriz de Ansoff	25
Figura 4 – Estrutura do Plano de Ação 5W2H	25
Figura 5 – Satisfação dos Clientes no “Reclame Aqui”	32
Figura 6 – Lançamentos Anuais em Milhões de Reais	33
Figura 7 – Velocidade de Vendas (VSO)	33
Figura 8 – Porcentagem de Estoques Prontos por Lançamentos	34
Figura 9 – Margem Bruta (%)	34
Figura 10 – Organograma das áreas da empresa estudada	36
Figura 11 – Evolução dos Custos de Insumos da Construção Civil	39
Figura 12 – Evolução da meta da Taxa Selic no Brasil (%)	39
Figura 13 – Evolução do Índice de Confiança do Consumidor (ICC – Brasil)	40
Figura 14 – Evolução do saldo de depósitos da caderneta de poupança no Brasil (R\$ bilhões)	40
Figura 15 – Evolução do crédito imobiliário concedido a pessoas físicas no Brasil (R\$ bilhões)	41
Figura 16 – Variação do índice de preços de imóveis residenciais vendidos em Recife (%)	42
Figura 17 – Distribuição da demanda habitacional em Recife por faixa de renda (em mil unidades)	42
Figura 18 – Distribuição percentual de famílias em áreas urbanas por faixa de renda familiar mensal.....	43
Figura 19 – Matriz SWOT da empresa estudada	45
Figura 20 – Pilares Estratégicos do Primeiro Ciclo	46

Figura 21 – Resultados anuais da PDG Realty (2007 – 2022)	50
Figura 22 – Resultados anuais da Eztec (2007 - 2022)	51
Figura 23 – Resultados anuais da Cyrela (2007 - 2022)	52
Figura 24 – Projeção de lançamentos para os anos contemplados no ciclo.....	53
Figura 25 – Matriz SWOT do segundo ciclo de planejamento da empresa estudada	54
Figura 26 – Pilares Estratégicos do Segundo Ciclo	56
Figura 27 – Valor geral de lançamentos da empresa estudada em milhões de R\$ (2020- 2025)	63
Figura 28 – Valor geral de vendas da empresa estudada em milhões de R\$ (2020-2025)	63
Figura 29 – Velocidade de vendas (2020-2025)	64
Figura 30 – Margem Bruta de Projeto (2020-2025)	65
Figura 31 – Custos de Produção e Índice de desempenho de Custos (2022-2025)	67
Figura 32 – M ² construído e Número de Obras (2022-2025)	68
Figura 33 – Despesas de vendas e sua representatividade no VGV (2020-2025)	69
Figura 34 – Despesas gerais e administrativas e sua representatividade no VGV (2020- 2025)	70
Figura 35 – Número de colaboradores e % de crescimento (2020-2025)	71
Figura 36 – Turnover (2020-2025)	72
Figura 37 – NPS e Satisfação dos Clientes (2022-2025)	73
Figura 38 – e-NPS (2022-2025)	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Nível de decisão e tipo de planejamento	20
Quadro 2 – Pilar estratégico “Crescimento Ágil” - Primeiro ciclo	46
Quadro 3 – Pilar estratégico “Pessoas e Performance” - Primeiro ciclo	47
Quadro 4 – Pilar estratégico “Conectados com o Cliente” - Primeiro ciclo	48
Quadro 5 – Pilar estratégico “Eficiência e Sustentabilidade” - Primeiro ciclo	49
Quadro 6 – Pilar estratégico “Crescimento Sustentável” - Segundo ciclo	56
Quadro 7 – Pilar estratégico “Eficiência e Sustentabilidade” - Segundo ciclo	58
Quadro 8 – Pilar estratégico “Pessoas e Performance” - Segundo ciclo	59
Quadro 9 – Indicadores Analisados	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ADM – Administrativas

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção

CUB – Custo Unitário Básico

EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização)

e-NPS – Employee Net Promoter Score

FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICC – Índice de Confiança do Consumidor

IDC – Índice de Desvio de Custos

INCC – Índice Nacional de Custo da Construção

NPS – Net Promoter Score

PDG – PDG Realty S.A.

ROE – Return on Equity (Retorno sobre o Patrimônio Líquido)

ROIC – Return on Invested Capital (Retorno sobre o Capital Investido)

SELIC – Sistema Especial de Liquidação e Custódia

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

VGL – Valor Geral de Lançamentos

VGV – Valor Geral de Vendas

VSO – Velocity of Sales (Velocidade de Vendas)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. Objetivos.....	16
1.1.1. <i>Objetivo Geral</i>	16
1.1.2. <i>Objetivos Específicos</i>	16
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
2.1. Planejamento Estratégico	18
2.1.2. <i>Metodologias para elaboração de um planejamento estratégico</i>	20
2.1.3. <i>Referenciais Estratégicos</i>	21
2.1.4. <i>Análise do Ambiente</i>	22
2.1.5. <i>Definição dos Objetivos e Metas</i>	23
2.1.6. <i>Elaboração das Estratégia</i>	24
2.1.7. <i>Elaboração do Plano de Ação</i>	25
2.2. Planejamento Estratégico na Construção Civil	26
3. 3. METODOLOGIA.....	28
3.1. Classificação e Definição da Pesquisa.....	28
3.2. Procedimentos Analíticos de Pesquisa	29
3.3. Coleta e Análise de Dados	30
4. DISCUSSÕES DE RESULTADOS.....	31
4.1. Contextualização do Empreendimento Estudado	31
4.1.1. <i>O Período Pré-planejamento</i>	31
4.2. O Ciclo 2022-2023	35
4.2.1. <i>Diagnóstico Inicial e Mapeamento dos Stakeholders</i>	36
4.2.2. <i>Análise do Ambiente Macroeconômico</i>	38
4.2.3. <i>Análise do Ambiente Microeconômico</i>	41
4.2.4. <i>Reformulação da Identidade Organizacional</i>	44
4.2.5. <i>Análise SWOT</i>	44
4.2.6. <i>Definição dos Pilares e Objetivos Estratégicos</i>	45
4.3. O Ciclo 2024-2025.....	50
4.3.1. <i>Introdução ao novo ciclo</i>	50
4.3.2. <i>Análise Comparativa com Empresas Benchmark do Setor</i>	50
4.3.3. <i>Projeção de Lançamentos e Cenário Financeiro</i>	53
4.3.4. <i>Matriz SWOT</i>	54
4.3.5. <i>Revisão dos Pilares e Definição Objetivos Estratégicos</i>	55
4.4. Resultados e Discussões.....	60
4.4.1. <i>Fundamentação da Análise de Indicadores Financeiros e Operacionais</i>	60

4.4.2.	<i>Crescimento Comercial: VGL, VGV e VSO</i>	62
4.4.3.	<i>Eficiência Operacional e Margem</i>	65
4.4.4.	<i>Custos de Produção e Controle Orçamentário (IDC)</i>	66
4.4.5.	<i>Capacidade Produtiva: Área Construída e Número de Obras.....</i>	68
4.4.6.	<i>Estrutura de Despesas Comerciais, Gerais e Administrativas</i>	69
4.4.7.	<i>Expansão Organizacional: Pessoas, Cultura e Engajamento</i>	71
4.4.8.	<i>Experiência do Cliente: NPS e e-NPS</i>	73
4.4.9.	<i>Percepções dos Principais Stakeholders.....</i>	74
5.	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	77
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79

1. INTRODUÇÃO

A construção civil desempenha papel fundamental na economia brasileira desde o início da colonização e implementação da infraestrutura básica, no século XIX. Nos séculos seguintes, passou a ter destaque ainda maior ao impulsionar o desenvolvimento urbano e crescimento regional mediante grandes obras de infraestrutura, prédios públicos e saneamento básico, de modo a chegar ao século XXI representando 6% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e 25% da indústria do país, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e da Confederação Nacional da Indústria (CNI).

Esse crescimento, impulsionado pela globalização e avanço tecnológico acelerado das últimas décadas, resultou no estabelecimento de um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, dinâmico e exigente. Nesse cenário, empresas de construção e incorporação têm buscado diferenciais que as posicionem estrategicamente no mercado, sendo o planejamento estratégico amplamente adotado como instrumento de desenvolvimento da gestão organizacional e construção de uma visão de futuro clara.

A administração da produção, conceito introduzido por Frederick Taylor no século XX, e o modelo de produção em massa de Henry Ford, trouxeram os primeiros fundamentos da gestão sistematizada, a qual com o tempo evoluiu no mercado de construção para práticas mais modernas e adaptadas, como o *Lean Construction* e o uso de metodologias integradas de controle e planejamento.

No entanto, a aplicação de ferramentas como essas nesse setor ainda enfrenta desafios e, de acordo com Lopes, Granja e Picchi (2020), o setor da construção civil carece de investigações empíricas que abordem todas as etapas do planejamento estratégico, essenciais para resultados sustentáveis a longo prazo do planejamento estratégico, como planejamento e controle.

Ademais, de acordo com a Pesquisa Anual da Indústria da Construção (PAIC) do IBGE, a concentração de mercado no setor diminuiu significativamente ao longo da última década e em 2021 as oito maiores empresas representavam 10,8% do valor total do setor, demonstrando a pulverização do mercado em empresas de médio e pequeno porte, nas quais tende a ocorrer ainda maior ausência de processos estruturados, o que acaba limitando a capacidade competitiva dessas organizações em um mercado que exige adaptação contínua, eficiência operacional e foco em resultados a fim de diminuir os custos e potencializar os ganhos.

Nesse cenário, surge o seguinte problema de pesquisa: como estruturar um planejamento estratégico em uma empresa da construção civil que permita sustentar um processo de crescimento ao longo do tempo, mesmo diante da elevada variabilidade dos fatores macroeconômicos, da instabilidade do fluxo de caixa e dos desafios inerentes ao setor no contexto brasileiro?

Diante disso, este trabalho adota uma abordagem qualitativa e aplicada, com caráter exploratório e descritivo, utilizando como estratégia metodológica o estudo de caso de uma construtora e incorporadora de médio porte, localizada na região Nordeste, que vem adotando o planejamento estratégico de forma sistemática ao longo de dois ciclos consecutivos.

A pesquisa baseia-se na análise documental, entrevistas semiestruturadas com lideranças estratégicas e avaliação de indicadores organizacionais, permitindo compreender a evolução da gestão e dos resultados ao longo do tempo.

Nos próximos capítulos serão discutidos o referencial teórico sobre planejamento estratégico, sua aplicação na construção civil, além da discussão dos procedimentos metodológicos adotados, a apresentação e análise dos resultados do estudo de caso à luz da teoria e, por fim, as conclusões, limitações e recomendações para estudos futuros.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo Geral

Avaliar os impactos da adoção contínua do planejamento estratégico em uma construtora e incorporadora de médio porte, considerando dois ciclos consecutivos de planejamento, a metodologia empregada, a evolução dos principais indicadores organizacionais e as percepções das lideranças envolvidas.

1.1.2. Objetivos Específicos

a) Descrever a metodologia de planejamento estratégico adotada pela empresa em cada ciclo, destacando as etapas, ferramentas utilizadas e o processo de tomada de decisão estratégica;

b) Comparar os dois ciclos de planejamento estratégico quanto aos seus objetivos, pilares estratégicos, estrutura de acompanhamento e grau de maturidade organizacional;

c) Analisar as variações nos principais indicadores organizacionais em cada ciclo, bem como a percepção das lideranças estratégicas, especialmente no que se refere ao alinhamento interno, à governança e à capacidade de crescimento estruturado.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, busca-se aprofundar a análise e a interpretação dos conceitos do planejamento estratégico, bem como sua importância para a sobrevivência e saúde financeira de empresas no competitivo mercado da construção civil. Dessa forma, serão apresentadas as características do modelo, do mercado da construção e as etapas de implementação e ferramentas auxiliares, apresentando fontes de instituições com reconhecimento acadêmico e artigos desenvolvidos por pesquisadores da área.

2.1. Planejamento Estratégico

2.1.1. *Conceitos e Definições*

Segundo Oliveira (2018), entende-se como planejamento um processo cujo principal objetivo é o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor alocação de esforços e recursos disponíveis pela empresa. O autor apresenta ainda o propósito do planejamento como sendo o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, proporcionando uma avaliação favorável de cenários futuros resultados de decisões tomadas no presente em função de objetivos pré-determinados.

Ainda segundo Oliveira (2018), existem três tipos de planejamento, relacionados ao nível hierárquico em uma pirâmide organizacional (Figura 1). Dentre eles, o planejamento estratégico é o que se relaciona com objetivos de longo prazo, bem como as estratégias e ações para alcançá-los, afetando a empresa como um todo.

Figura 1: Nível de decisão e tipo de planejamento.



Fonte: Adaptado de OLIVEIRA, 2018.

Dessa forma, Kotler (1992) define o planejamento estratégico como um processo gerencial capaz de promover o alinhamento entre os objetivos da empresa e as oportunidades de mercado, a partir de uma leitura crítica de seus recursos internos e transformações externas. Em suma, o planejamento atua como um direcionador de onde a organização está, qual patamar pretende-se alcançar e os meios adotados para tal, auxiliando tomadas de decisão, reduzindo incertezas e definindo os meios de alcançar os objetivos.

Além de garantir a permanência da organização em um ambiente competitivo, o planejamento estratégico contribui para a construção de diferenciais que permitem à empresa destacar-se o mercado. Quando o processo é bem conduzido, promove melhorias significativas no desempenho organizacional, por meio da definição e alinhamento da missão, visão, objetivos e ações da empresa (Kotler, 1992; Kaplan & Norton, 2006). Esse alinhamento é fundamental para que a organização atue com clareza de propósito, otimize seus recursos e fortaleça sua capacidade de resposta às mudanças do ambiente externo.

Para alcançar todos os resultados planejados, é imprescindível que haja investimento não apenas na fase de elaboração, mas também na sua implementação e acompanhamento, garantindo a gestão, engajamento do time e entendimento do propósito e das ações que seguirão o planejamento estratégico. Isso envolve desde o comprometimento da alta direção até a avaliação constante dos resultados e a adoção de ações corretivas que favoreçam a melhoria contínua (Drucker, 2001). Sem esses elementos, o planejamento tende a se limitar a um exercício teórico, sem impacto prático na gestão.

Embora o planejamento estratégico seja válido para todo e qualquer tipo de organização, sua aplicação exige adaptações específicas voltadas ao setor em que a empresa

está inserida. De acordo com Ponce (2013), cada ramo apresenta dinâmicas próprias que devem ser consideradas no momento da formulação estratégica, sob pena de inviabilizar a eficácia do plano.

2.1.2. Metodologias para elaboração de um planejamento estratégico

O planejamento estratégico pode ser realizado seguindo diferentes modelos metodológicos, desenvolvidos por autores que propuseram sequências lógicas de etapas com o objetivo de orientar organizações na formulação e execução de estratégias. De maneira geral, as metodologias divergem em poucos aspectos e apresentam muitas semelhanças, mas seu entendimento e a escolha de um ou mais modelos é uma etapa crítica para o sucesso do planejamento, podendo ser mais ou menos eficazes dependendo do setor, do porte da empresa e do nível de maturidade da gestão.

Em seu trabalho, Terence (2002) sintetiza as etapas abordadas por 5 autores amplamente conhecidos por seus estudos da área, apresentados na tabela abaixo.

Quadro 1: Nível de decisão e tipo de planejamento.

Fischmann	Oliveira	Certo & Peter	Bethlem	Thompson Jr & Strickland III
Avaliação das necessidades e possibilidades				Desenvolvimento da visão/missão estratégica
Análise do ambiente	Sustentação da estratégia	Análise do ambiente		Estabelecimento dos objetivos
Definição dos objetivos e metas	Definição da estratégia (diagnóstico estratégico, missão da empresa, cenários estratégicos e identificação de objetivos)	Estabelecimento da diretriz organizacional (missão e objetivos)		
Formulação de estratégias alternativas	Formulação da estratégia	Formulação da estratégia	Estabelecimento das estratégias	Elaboração da estratégia
Estabelecimento de critérios	Escolha das estratégias		Elaboração do plano estratégico	
Seleção de estratégias				

Implementação da estratégia	Implementação da estratégia	Implementação da estratégia	Execução e implantação das ações necessárias	Implementação e execução da estratégia
Execução do plano estratégico				
Avaliação e controle	Controle e avaliação das estratégias	Controle estratégico	Controle estratégico	Avaliação, revisão e correções

Fonte: Adaptado de Terence (2002)

Dessa forma, observa-se que Fischmann (1987) propõe um modelo mais abrangente, que parte da identificação da necessidade do planejamento e da análise da estratégia vigente. O autor detalha etapas que incluem desde a análise ambiental, definição de objetivos e formulação de alternativas até a seleção, implementação e avaliação das estratégias. Oliveira (1998) segue um caminho semelhante, mas destaca a importância do diagnóstico estratégico inicial e da elaboração de planos alternativos, o que reflete sua preocupação com a incerteza e a necessidade de flexibilidade.

Por sua vez, Certo e Peter (1993) apresentam uma versão mais focada na análise do ambiente, estabelecimento da missão e objetivos, formulação, implementação e controle das estratégias, enquanto Bethlem (1998) também adota uma estrutura enxuta, com foco em quatro grandes blocos: diagnóstico, definição de objetivos, elaboração do plano e execução. Ambos os modelos têm como mérito a clareza e a aplicabilidade, especialmente em organizações que demandam processos menos burocráticos.

Thompson Jr. e Strickland III (2000) destacam-se por reforçar o caráter cíclico do planejamento, já que seu modelo inclui não apenas formulação e implementação, mas também avaliação e revisões periódicas. Essa abordagem evidencia a necessidade de adaptação contínua às mudanças ambientais, alinhando o plano estratégico à realidade organizacional.

2.1.3. Referenciais Estratégicos

Os referenciais estratégicos de uma organização são formados pela missão, visão e valores, que orientam a empresa sobre sua atuação, evolução e posicionamento no mercado. Segundo Lobato (2012), esses elementos são fundamentais para guiar a sobrevivência e o crescimento da organização em diferentes cenários.

A missão define o propósito da empresa e suas razões de existência, refletindo seus valores e prioridades (Chiavenato, 2004; Maximiano, 2004). Ela responde perguntas essenciais como: Qual é o nosso negócio? Quem são nossos clientes? Qual é nossa vantagem competitiva? Kotler e Keller (2012) ressaltam que boas declarações de missão são curtas, memoráveis e proporcionam direcionamento a longo prazo. Vale ressaltar que, ainda segundo Kotler, a visão de uma empresa pode ser redefinida com o tempo, permitindo que novas oportunidades sejam atendidas.

A visão expressa o futuro desejado pela organização, indicando aonde ela quer chegar e motivando ações para alcançar esse objetivo (Chiavenato, 2004; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011). Uma visão eficaz é concisa, coerente e praticável, refletindo os interesses e valores da empresa. Segundo Chiavenato, é através dela que a organização demonstra para seus clientes e colaboradores o direcionamento de seus esforços para os anos seguintes, consolidando sua imagem diante do mercado.

Os valores representam os princípios e crenças que sustentam a cultura organizacional, orientam decisões e comportamentos e devem ser disseminados por todos, principalmente pelos líderes (Bethlem, 2009; Lobato, 2012; Oliveira, 2012).

2.1.4. *Análise do Ambiente*

A análise ambiental é uma das principais etapas do planejamento estratégico, tendo em vista que permite identificar e compreender os fatores internos e externos que afetam a organização. Segundo Chiavenato (2003), é através dela que gestores reconhecem as fraquezas e oportunidades, assim como oportunidades e ameaças do setor. Dessa forma, a organização consegue alinhar suas capacidades internas às exigências do mercado, o que é fundamental para a formulação de estratégias competitivas.

Além disso, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam que a análise ambiental não deve ser vista como uma etapa meramente técnica, mas como um processo dinâmico que envolve interpretação, aprendizado e adaptação constante. Assim, mais do que mapear variáveis externas, o desafio está em compreender a interação entre essas variáveis e a capacidade de resposta da organização.

Entre os instrumentos mais utilizados nesse processo, destaca-se a análise SWOT, também conhecida como FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), a qual auxilia na compreensão do ambiente interno e externo, funcionando como base para o diagnóstico estratégico (Oliveira, 2018). A matriz contribui para que a empresa compreenda suas

vantagens competitivas, seus riscos e possíveis direções estratégicas e é utilizada principalmente na fase de diagnóstico interno e externo.

Conforme destaca Wright, Kroll e Parnell (2000), a principal contribuição da matriz SWOT é proporcionar uma visão integrada, ao conectar os fatores internos e externos de forma que a organização consiga formular estratégias realistas e alinhadas ao seu contexto. Assim, a análise não se limita apenas a identificar variáveis, mas também a compreender como forças podem ser alavancadas para aproveitar oportunidades e como fraquezas podem ser minimizadas para reduzir os riscos diante das ameaças.

Figura 2: Matriz SWOT.



Fonte: Adaptado de MOGNHOL (2017).

2.1.5. Definição dos Objetivos e Metas

A definição de objetivos e metas constitui uma das etapas centrais do processo de planejamento estratégico, pois estabelece o direcionamento que a organização pretende seguir. Para Chiavenato (2004), os objetivos representam os resultados finais que se deseja alcançar, enquanto as metas são os desdobramentos quantitativos ou qualitativos desses objetivos, possibilitando o acompanhamento e a avaliação do desempenho organizacional.

Segundo Oliveira (2015), os objetivos devem ser formulados de forma clara, coerente com a missão e visão da empresa, e alinhados às oportunidades e ameaças identificadas no ambiente externo. As metas, por sua vez, traduzem esses objetivos em indicadores

mensuráveis e prazos definidos, tornando o planejamento mais executável e o caminho a ser seguido, claro.

Nesse contexto, através a aplicação do “Balanced Scorecard”, Kaplan e Norton (1997) reforçam a importância de traduzir os objetivos estratégicos em indicadores de desempenho. A ferramenta permite a visualização integrada das metas sob as perspectivas financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Essa integração possibilita que os objetivos corporativos sejam desdobrados em metas individuais, favorecendo o alinhamento organizacional e a melhoria contínua.

Além dessa metodologia, Kotler e Keller (2012) complementam que a definição de metas eficazes deve seguir o princípio SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time-based), assegurando que cada meta seja específica, mensurável, alcançável, relevante e temporalmente delimitada.

Dessa forma, a definição de objetivos e metas constitui um ponto de convergência entre o planejamento e a execução estratégica, garantindo que as ações desenvolvidas pela organização estejam orientadas para resultados concretos e coerentes a estratégia global adotada.

2.1.6. Elaboração das Estratégias

A etapa de elaboração de estratégias corresponde ao momento em que a organização define os caminhos que seguirá para atingir seus objetivos e metas. Sendo assim, Segundo Chiavenato (2004), essa fase traduz o diagnóstico estratégico em planos de ação concretos, orientando o uso dos recursos disponíveis para alcançar resultados sustentáveis.

No entanto, a estratégia não deve ser vista como um processo exclusivamente racional e estático, mas como algo dinâmico, sujeito a revisões e aprendizados, como reforçam os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Godet (2000) reforça essa perspectiva ao defender o uso da prospecção de cenários como instrumento de antecipação estratégica.

Entre os modelos mais difundidos para apoiar a elaboração estratégica, destaca-se a Matriz de Ansoff, proposta por Igor Ansoff (1957), que identifica quatro alternativas de crescimento empresarial a partir da combinação entre produtos e mercados: penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação. Cada uma representa um tipo de decisão estratégica com diferentes níveis de risco e investimento.

Figura 3: Matriz de Ansoff.

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff (1965)..

2.1.7. Elaboração do Plano de Ação

O plano de ação representa a fase do planejamento estratégico responsável por operacionalizar as estratégias formuladas, traduzindo os objetivos definidos em atividades concretas, prazos e responsabilidades. De acordo com Siqueira (2019), essa etapa é essencial para que a organização transforme diretrizes estratégicas em resultados efetivos, garantindo o alinhamento entre o que foi planejado e o que é executado.

Nesse sentido, o uso de ferramentas de apoio, como o 5W2H, formado pelas perguntas *What* (o que será feito), *Why* (por que será feito), *Where* (onde será feito), *When* (quando será feito), *Who* (por quem será feito), *How* (como será feito) e *How much* (quanto custará, torna-se fundamental para sistematizar e dar clareza às etapas de implementação. Essa metodologia facilita o acompanhamento das atividades, o controle de prazos e custos e a avaliação de resultados, garantindo que os esforços estratégicos estejam direcionados aos resultados esperados.

Figura 4: Estrutura do plano de ação 5W2H

5W2H						
5W					2H	
WHAT (O QUE)	WHY (POR QUE)	WHERE (ONDE)	WHO (QUEM)	WHEN (QUANDO)	HOW (COMO)	HOW MUCH (QUANTO CUSTA)

Fonte: Adaptado de Oliveira (2012).

2.1.8. Revisão e Controle

Como fase final da execução do planejamento estratégico, após sua implementação, o controle busca garantir a execução dos objetivos estratégicos definidos. Para Oliveira (2013), o controle é o mecanismo que fecha o ciclo do planejamento estratégico, assegurando sua eficácia e possibilitando a aprendizagem organizacional. Ele defende que o processo de controle deve ser sistemático, baseado em indicadores claros e mensuráveis, e conduzido de forma a retroalimentar a próxima fase de planejamento, promovendo a melhoria contínua.

Ainda segundo o autor, essa fase deve compreender as etapas de (i) o estabelecimento e monitoramento de indicadores de desempenho; (ii) a mensuração dos resultados alcançados; (iii) a comparação entre o desempenho real e o planejado; (iv) a implementação de ações corretivas; (v) a avaliação da eficácia dessas medidas; e (vi) a incorporação das lições aprendidas ao processo de planejamento.

Nesse contexto, Chiavenato (2004) corrobora essa visão ao afirmar que o controle estratégico constitui um processo permanente de verificação e ajuste, cujo objetivo é assegurar que as estratégias mantenham coerência com as condições internas e externas da organização. Ele destaca que o controle deve ser entendido não como uma ação punitiva, mas como um instrumento de aprendizado, que permite identificar desvios e promover melhorias nos processos organizacionais.

2.2. Planejamento Estratégico na Construção Civil

Nas últimas décadas, os setores da economia têm enfrentados novos desafios, marcados por rápidas mudanças econômicas, tecnológicas e regulatórias. Dentre os setores afetados, a construção civil vem sofrendo pressão por eficiência, qualidade e inovação, exigindo das empresas não apenas a excelência técnica na execução de obras, mas também uma postura mais estratégica em relação à sua gestão e posicionamento de mercado.

Apesar da relevância do setor na economia brasileira, a cultura organizacional predominante ainda é fortemente orientada para a operação, tendo como foco principal o cumprimento de cronogramas, orçamentos e entregas físicas dos empreendimentos e deixando as gestões táticas e estratégica em segundo plano, favorecendo decisões reativas e de curto prazo. Como consequência, muitas empresas enfrentam dificuldades para lidar com oscilações de mercado, mudanças na demanda habitacional e pressão por produtividade, o que compromete sua capacidade de adaptação e crescimento sustentável (Scalco, 2020).

Nesse cenário, o planejamento estratégico se apresenta como uma ferramenta essencial para ampliar a maturidade gerencial do setor. Segundo Ansoff (1990), o planejamento estratégico permite que as organizações desenvolvam respostas sistemáticas a ambientes instáveis, baseando-se em um diagnóstico coerente da situação atual e em projeções fundamentadas do futuro. Ao integrar essa lógica ao setor da construção civil, é possível alinhar decisões técnicas a objetivos de longo prazo, promovendo não apenas a sobrevivência, mas também a diferenciação no mercado.

Embora a literatura reconheça os benefícios do planejamento estratégico, sua aplicação prática na construção civil ainda é muito inicial. Segundo Medeiros (2016), é comum que empresas do setor apresentem dificuldades em transformar o planejamento em um processo contínuo e integrado, limitando-se a ações pontuais sem monitoramento estruturado. O próprio mapeamento bibliográfico realizado por Lopes, Granja e Picchi (2020) aponta que grande parte dos estudos se concentra nas fases de diagnóstico e formulação, havendo uma lacuna importante na abordagem da implementação e do controle.

Estudos mais recentes têm reforçado que, na construção civil, o planejamento estratégico não deve ser compreendido como um evento pontual, mas como um processo contínuo de aprendizado organizacional, capaz de integrar decisões técnicas, financeiras e comerciais em ambientes altamente voláteis (Lopes, Granja e Picchi, 2020; Scalco, 2020).

Nesse setor, caracterizado por projetos de longa duração, elevada exposição a riscos macroeconômicos e forte dependência de capital, a estratégia assume papel fundamental na sustentação do crescimento, na redução da variabilidade dos resultados e no fortalecimento da governança. Assim, a discussão estratégica na construção civil demanda não apenas ferramentas clássicas, mas também abordagens que valorizem a prática, a adaptação e o monitoramento contínuo dos resultados.

3. METODOLOGIA

O trabalho em questão trata-se de uma pesquisa qualitativa e aplicada, com abordagem exploratória e descritiva, tendo como estratégia metodológica principal o estudo de caso.

3.1. Classificação e Definição da Pesquisa

A pesquisa desenvolvida caracteriza-se como aplicada, uma vez que se destina à análise de um problema real vivenciado por uma empresa do setor da construção civil, buscando gerar conhecimentos que possam contribuir para a melhoria de suas práticas gerenciais e que apresentem potencial de aplicação em organizações de porte e contexto semelhantes.

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, tendo em vista que é fundamentada na interpretação de informações dos ciclos de planejamento já implementados, na compreensão dos processos organizacionais e na análise das percepções dos atores envolvidos, não se restringindo à mensuração numérica dos fenômenos observados, apesar de utilizar de dados quantitativos de forma complementar, com o objetivo de enriquecer a análise dos resultados da implementação do planejamento estratégico.

Nesse contexto, os objetivos deste trabalho caracterizam uma investigação exploratória e descritiva. É exploratória por aprofundar o entendimento do método de planejamento estratégico adotado pela organização, enquanto é descritiva ao registrar e caracterizar as etapas, práticas, rotinas e resultados do processo implementado na companhia ao longo dos anos.

Como estratégia metodológica, utilizou-se o estudo de caso, por ser considerado adequado para a investigação aprofundada de fenômenos contemporâneos inseridos em contextos organizacionais reais.

Além disso, a escolha da empresa objeto deste estudo justifica-se por sua representatividade no contexto da construção civil brasileira, especialmente no que se refere às organizações de médio porte, que compõem parcela significativa do setor e, ao mesmo tempo, apresentam menor grau de formalização estratégica.

Finalmente, a empresa vivenciou um momento de transição organizacional relevante, marcado pela adoção estruturada do planejamento estratégico e pela condução de ciclos consecutivos, o que possibilitou a análise comparativa da evolução da gestão, dos processos e dos indicadores ao longo do tempo. O acesso aos dados internos, documentos

estratégicos e lideranças envolvidas também contribuiu para a profundidade da análise, reforçando a adequação do estudo de caso aos objetivos propostos.

3.2. Procedimentos Analíticos de Pesquisa

A realização da pesquisa foi estruturada a partir da construção de um referencial analítico derivado da revisão da literatura sobre planejamento estratégico, o qual orientou a análise do estudo de caso e a interpretação dos dados empíricos. A partir desse referencial, identificou-se os elementos centrais do processo estratégico a serem observados na organização, focando também em quais seriam as variações esperadas para esses elementos com o tempo e avanço da maturidade da organização.

Dessa maneira, A análise concentrou-se na compreensão da estruturação do planejamento estratégico em dois ciclos: o primeiro de 2022 a 2023 e o segundo de 2024 a 2025, considerando a forma como o planejamento foi concebido, organizado e formalizado em cada ciclo.

A análise dos ciclos de planejamento estratégico foi conduzida a partir da avaliação do ambiente macroeconômico e do ambiente microeconômico em que a empresa se encontrava em cada período analisado. No âmbito do macroambiente, foram considerados fatores econômicos, setoriais e institucionais que impactaram o mercado da construção civil e as condições de atuação da empresa. No microambiente, foram analisados aspectos internos relacionados à estrutura organizacional, à capacidade operacional, à situação financeira e ao estágio de desenvolvimento da empresa.

A partir dessa análise contextual, buscou-se identificar o posicionamento da empresa em cada ciclo, bem como os principais desafios e necessidades estratégicas decorrentes desse cenário. Esse diagnóstico serviu de base para a análise da coerência e do alinhamento entre o contexto identificado e os objetivos estratégicos definidos pela organização, permitindo compreender de que forma o planejamento estratégico respondeu às condições enfrentadas pela empresa em cada período.

Ademais, o estudo analisou indicadores chaves e informações de desempenho para a avaliação dos resultados associados ao planejamento estratégico, considerando-os como evidências empíricas para a interpretação dos efeitos do planejamento sobre a gestão da empresa.

Finalmente, as percepções dos participantes envolvidos no processo de

planejamento estratégico foram incorporadas à análise, com o objetivo de complementar a compreensão dos efeitos do planejamento na organização, na estruturação das decisões e no direcionamento das ações ao longo dos ciclos analisados.

3.3. Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados teve início com a realização de entrevistas semiestruturadas junto às lideranças estratégicas da empresa, com o objetivo de compreender o contexto organizacional, identificar os materiais e instrumentos utilizados no planejamento estratégico e captar as percepções dos participantes acerca das mudanças observadas ao longo dos ciclos analisados. O roteiro das entrevistas foi elaborado com base no referencial analítico da pesquisa e encontra-se apresentado no Apêndice A.

A partir das entrevistas, foram coletados documentos internos, tais como planos estratégicos, revisões periódicas, apresentações de acompanhamento e indicadores utilizados pela empresa, os quais subsidiaram a análise documental do estudo.

A análise dos dados foi realizada de forma integrada, articulando as informações obtidas nas entrevistas, os documentos analisados e os indicadores selecionados, à luz do referencial teórico adotado, possibilitando uma interpretação aprofundada dos efeitos do planejamento estratégico no contexto da empresa estudada.

4. DISCUSSÕES DE RESULTADOS

4.1. Contextualização do Empreendimento Estudado

A empresa estudada trata-se de uma construtora e incorporadora de caráter familiar, com trajetória superior a três décadas de atuação no mercado imobiliário de Recife. Sua história foi constituída com base em processos tradicionais de gestão e forte presença no segmento de imóveis residenciais de baixo padrão, mantendo um portfólio reduzido, apesar de consistente, ao longo de sua existência.

4.1.1. *O Período Pré-planejamento*

Até o ano de 2021, a empresa havia lançado doze empreendimentos, posicionando-se na competição direta com algumas das maiores companhias do segmento econômico no Nordeste, tais como MRV, Tenda, Tecnisa, Direcional e outras organizações que concentravam seus lançamentos em produtos habitacionais de menor valor agregado.

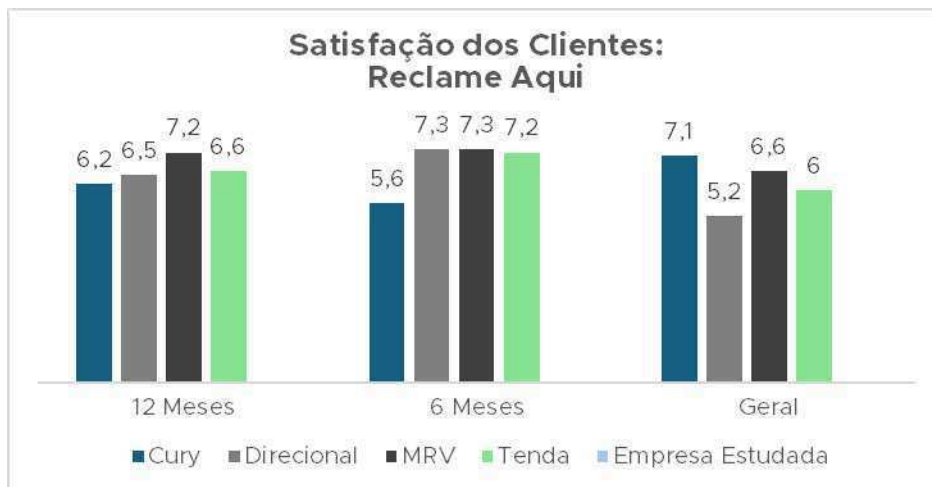
Considerando a literatura setorial, produtos imobiliários classificados como “baixo padrão” correspondem, em média, a construções cujo custo de edificação situa-se entre R\$ 800 e R\$ 1.200 por metro quadrado, podendo chegar a aproximadamente R\$ 1.500/m², caracterizando soluções construtivas padronizadas, com acabamentos essenciais e foco em viabilidade econômica (CIDESP, 2025; ADEMIL, 2024; ABNT, 2006). Essa definição alinha-se às características históricas dos empreendimentos da empresa, assim como ao público atendido até sua fase inicial de expansão.

Apesar da experiência acumulada ao longo dos anos, a organização enfrentava um conjunto significativo de desafios estruturais, conforme observado nas entrevistas realizadas com seus gestores e colaboradores, evidenciando que a empresa nutria o desejo de expandir sua operação e atingir um patamar mais elevado de competitividade regional, porém lhe faltavam as ferramentas gerenciais necessárias para sustentar esse crescimento de forma estruturada, previsível e alinhada a práticas modernas de gestão.

Nesse contexto, observou-se durante o período pré-planejamento, uma estrutura enxuta, marcada por centralização decisória, ausência de indicadores de desempenho, inexistência de um sistema consolidado de dados e pouca formalização de processos interno. Esta combinação de fatores, embora comuns em empresas familiares, são barreiras relevantes à escalabilidade e ao crescimento do negócio.

Um dos aspectos críticos identificados na organização dizia respeito à ausência de métricas de satisfação e de relacionamento com o cliente, especialmente em comparação aos seus concorrentes diretos. As principais empresas atuantes no Nordeste, como MRV, Direcional e Tenda, já apresentavam práticas maduras de medição da satisfação dos compradores, como o uso sistemático do Net Promoter Score (NPS) e o monitoramento frequente de indicadores publicados em plataformas públicas, como o site “Reclame Aqui”.

Figura 5: Satisfação dos Clientes no “Reclame Aqui”

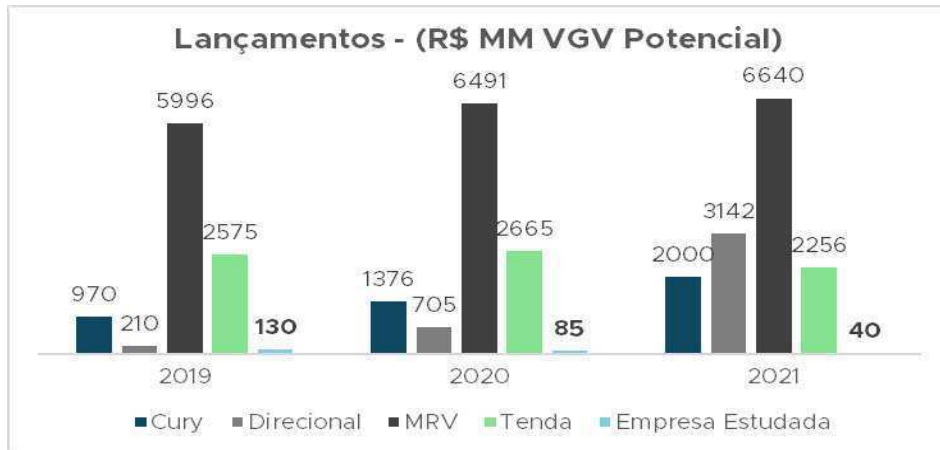


Fonte: Elaborado pela autora

Os dados apresentados nos gráficos analisados demonstram que essas companhias mantêm índices consolidados de satisfação ao longo do ciclo de 6 e 12 meses pós-entrega, com notas médias entre 6,2 e 7,3 no indicador apresentado. Em contraposição, a empresa em estudo não possuía, antes da realização do primeiro planejamento estratégico, qualquer canal formal de atendimento ou sistema estruturado de coleta e análise da experiência do cliente, o que a colocava em desvantagem competitiva substancial, particularmente em um setor no qual o relacionamento pós-venda se tornou elemento essencial para reputação, recompra e referenciamento orgânico.

Outro elemento estrutural relevante refere-se à diferença em volume de lançamentos quando comparada às grandes companhias do setor (Figura 6). Os dados disponibilizados mostram que, entre 2019 e 2021, *players* como MRV e Direcional atingiram montantes entre R\$ 5,9 bilhões e R\$ 6,6 bilhões em lançamentos, enquanto empresas menores, como Tenda, oscilaram entre R\$ 2,2 bilhões e R\$ 2,6 bilhões, como pode ser visto no gráfico abaixo.

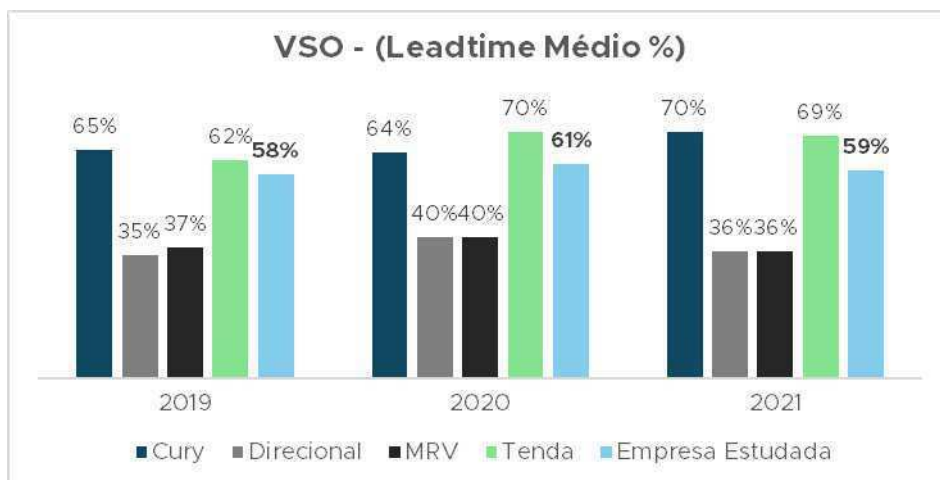
Figura 6: Lançamentos Anuais em Milhões de Reais



Fonte: Elaborado pelo Autor

Esse desempenho das líderes de mercado contrasta com a posição da empresa estudada, cujo volume anual de lançamentos em 2021 permaneceu consideravelmente inferior, refletindo a limitação de capitalização, estrutura e escala operacional. Porém, ao analisar a velocidade de vendas (VSO), observa-se que a empresa apresentou indicadores competitivos, especialmente no último ano registrado, quando o VSO da companhia indica desempenho próximo ou superior a competidores consolidados (Figura 7). Tal resultado sinaliza uma capacidade comercial relevante da empresa e de absorção do mercado, mesmo diante de restrições de estrutura administrativa e produtiva, revelando potencial para expansão caso fossem implementados mecanismos mais estruturados de gestão.

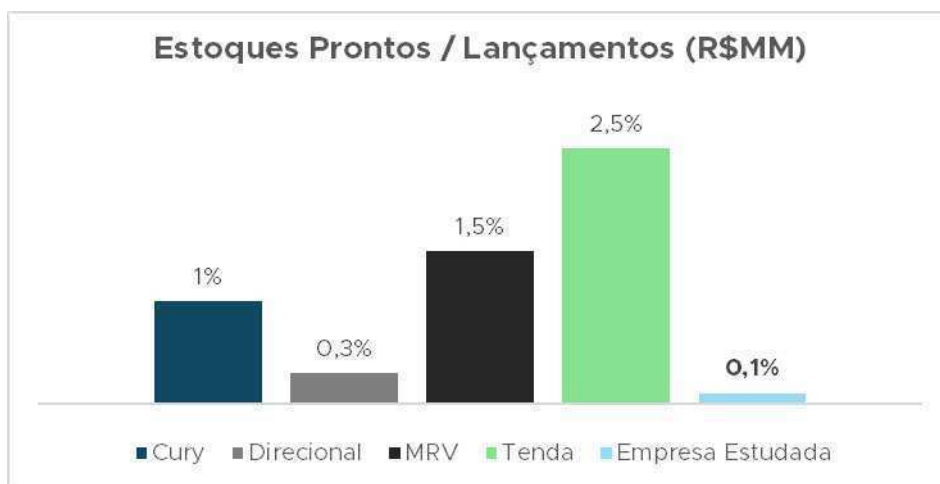
Figura 7: Velocidade de Vendas (VSO)



Fonte: Elaborado pelo Autor

Ao observar indicadores de performance operacional, iniciando pelo estoque pronto, fica perceptível a necessidade de reorganização estratégica. Os dados mostram que concorrentes econômicos mantêm estoques prontos muito reduzidos, entre 0,3% e 2,5% dos lançamentos, prática coerente com modelos de negócio caracterizados por alta rotatividade, controle de capital e mitigações de risco financeiro, enquanto a empresa analisada apresentava estoque pronto era praticamente nulo, o que, embora indicasse boa performance comercial, também refletia a falta de escala e de pipeline consistente de empreendimentos.

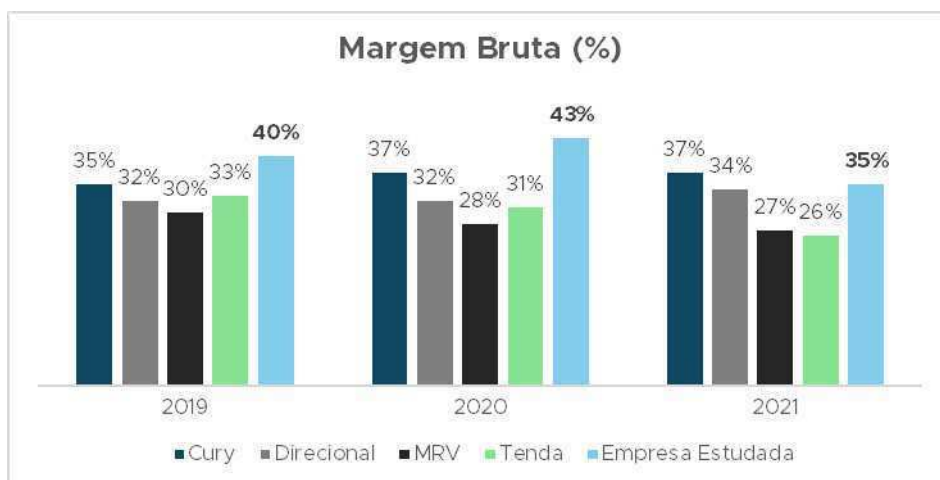
Figura 8: % de Estoques Prontos por Lançamentos



Fonte: Elaborado pelo Autor

Finalmente, a margem bruta, essencial para sustentabilidade financeira, também se mostrava menos expressiva em comparação a concorrentes, reforçando a necessidade de revisão da estratégia de produto, precificação e estrutura de custos.

Figura 9: Margem Bruta (%)



Fonte: Elaborado pelo Autor

O contexto de um desempenho competitivo em vendas, associado a fragilidades significativas em estrutura, dados, processos e planejamento somou-se no ano de 2021 a um momento particularmente favorável para o setor imobiliário brasileiro, marcado pela recuperação pós-pandemia.

Neste período, a empresa decidiu contratar uma consultoria especializada em planejamento estratégico para conduzir seu primeiro ciclo estruturado. Na época, tratava-se do cliente de menor faturamento atendido por essa consultoria, o que evidencia a aposta da empresa em adotar metodologias consolidadas, mesmo com limitações financeiras. A decisão foi motivada pela observação de um trabalho semelhante aplicado em outra construtora consolidada do Nordeste, cuja trajetória de desenvolvimento chamou a atenção dos sócios.

4.2. O Ciclo 2022-2023

Os dados analisados acima permitem perceber que a construtora estudada se encontrava-se em um estágio de desenvolvimento organizacional que demandava, inicialmente, ações voltadas à estruturação interna, formalização de processos e construção de bases mínimas de governança. Nesse contexto, optou-se pela adoção de ciclos estratégicos mais curtos, tendo em vista que permitiriam a implementação de ações voltadas para essa estruturação inicial, sua revisão rápida e, caso atingidos os objetivos mapeados, o direcionamento para o crescimento desejado.

Dessa maneira, os dois primeiros ciclos, analisados neste trabalho, foram realizados em horizontes temporais de dois anos, com o objetivo de “organizar a casa” e estruturar a empresa antes de avançar para estratégias mais agressivas de crescimento. Esperava-se também que estes ciclos mais curtos permitissem maior flexibilidade, aprendizado contínuo e ajustes frequentes, reduzindo riscos associados a decisões estratégicas baseadas em estruturas ainda imaturas.

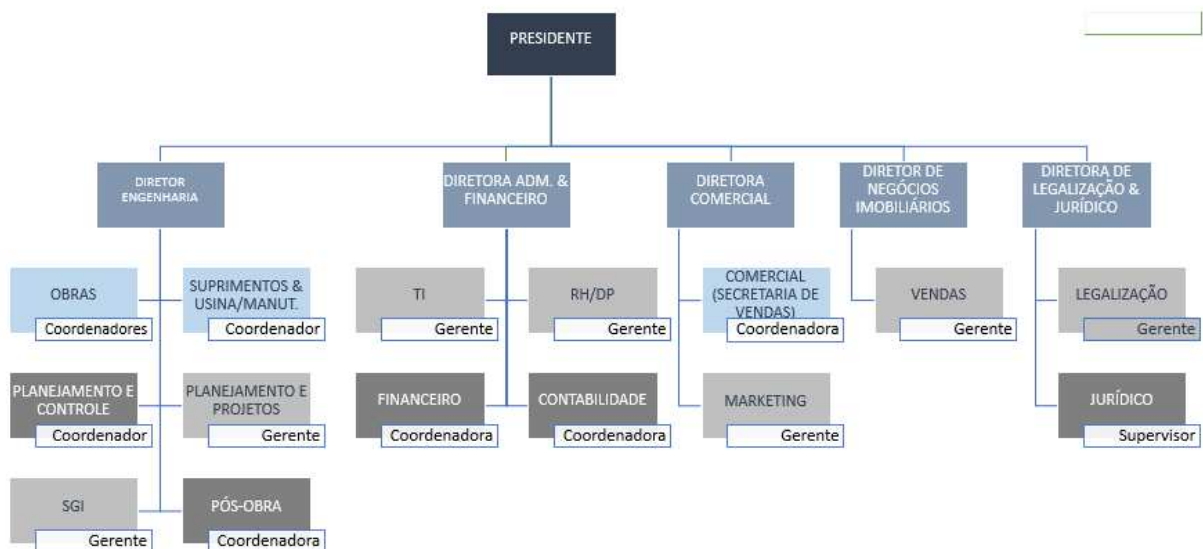
Assim, o primeiro ciclo de planejamento estratégico conduzido constituiu-se como um marco na trajetória da organização, ao inaugurar um processo estruturado de reflexão, definição de prioridades e tomada de decisão orientada por dados. Até então, o crescimento da empresa havia ocorrido de forma orgânica, baseado em oportunidades percebidas e na experiência prática de seus gestores. Este modelo, embora eficiente em estágios iniciais, demonstrava limitações diante da complexidade do mercado, das oscilações macroeconômicas e do aumento da competitividade regional no setor imobiliário.

Com a adoção do planejamento estratégico, buscou-se estabelecer diretrizes de longo prazo, integrar áreas, padronizar informações e construir uma base sólida de governança que sustentasse a expansão planejada da organização. Este processo envolveu a realização de diagnóstico do ambiente interno e externo, mapeamento dos principais indicadores estratégicos, redefinição da identidade empresarial, envolvendo a reformulação da missão, e visão, além da definição do projeto de futuro organizacional. Por fim, houve a construção participativa da matriz SWOT, consolidando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que passariam a nortear as decisões dos ciclos seguintes.

4.2.1. Diagnóstico Inicial e Mapeamento dos Stakeholders

Ao iniciar o primeiro ciclo de planejamento estratégico, foi necessário realizar o entendimento das estruturas decisórias e das percepções individuais das principais lideranças da organização, principalmente as que inferem diretamente nas decisões estratégicas da empresa, ou seja, presidência, diretores e conselheiros. Nesse sentido, o primeiro material solicitado pela consultoria foi o organograma da empresa, com o objetivo de identificar as figuras diretamente envolvidas nas decisões estratégicas e no direcionamento de longo prazo da construtora analisada.

Figura 10: Organograma das áreas da empresa estudada



Fonte: Elaborado pelo Autor

Com base no diagnóstico dos cargos anteriormente citados, foram realizadas entrevistas individuais com cada um desses stakeholders, com o objetivo de compreender suas percepções acerca do momento atual da empresa, dos desafios enfrentados por suas respectivas diretorias e da visão de futuro desejada para a organização. As entrevistas também buscaram identificar o perfil de atuação de cada liderança, suas prioridades, expectativas e preocupações, de modo a antecipar possíveis convergências e divergências durante o processo de planejamento.

A presidência apresentou uma visão mais ampla e integradora do negócio, destacando a necessidade de crescimento sustentável, fortalecimento institucional e construção de uma identidade organizacional mais clara. Observou-se uma preocupação recorrente com a longevidade da empresa, a profissionalização da gestão e a redução de riscos associados a decisões pouco estruturadas. Essa visão exerceu papel central na definição do foco inicial do planejamento, orientado à organização interna antes da expansão acelerada.

Já a diretoria administrativa e financeira enfatizou aspectos relacionados à previsibilidade econômica, controle de custos, fluxo de caixa e capacidade de financiamento do crescimento. A percepção predominante dessa liderança estava associada à necessidade de maior disciplina orçamentária, melhor integração entre planejamento estratégico e planejamento financeiro e utilização mais sistemática de indicadores para suporte à tomada de decisão. Essas contribuições influenciaram diretamente a definição dos indicadores acompanhados ao longo dos ciclos e a priorização de ações voltadas à governança.

Com um perfil mais técnico, a diretoria de engenharia trouxe uma leitura fortemente orientada à operação, destacando desafios relacionados à padronização de processos, controle de qualidade, produtividade das obras e gestão de suprimentos. Observou-se uma preocupação com a escalabilidade da operação, especialmente diante do crescimento projetado, reforçando a importância de estruturar métodos construtivos, tecnologias e rotinas que sustentassem o aumento do volume de obras sem perda de eficiência.

Além disso, a diretoria comercial apresentou uma percepção voltada ao mercado, à competitividade dos produtos e à necessidade de alinhamento entre concepção, preço e velocidade de vendas. As discussões conduzidas com essa liderança evidenciaram a importância de maior integração entre as áreas técnica, comercial e de planejamento, de modo a garantir que os empreendimentos lançados estivessem aderentes ao público-alvo e às condições de mercado. Essa visão contribuiu para o fortalecimento das análises de mercado e benchmarking incorporadas ao planejamento.

A diretoria de negócios imobiliários e concepção de produto destacou aspectos relacionados à estratégia de portfólio, escolha de terrenos, definição do padrão dos empreendimentos e adequação às tendências do setor. Sua percepção evidenciou a necessidade de alinhar o crescimento quantitativo com decisões qualitativas de produto, reforçando a importância de uma visão estratégica de longo prazo para evitar lançamentos desalinhados com a identidade da empresa.

Por fim, a diretoria de legalização e jurídico apresentou uma leitura orientada aos riscos regulatórios, prazos de aprovação, conformidade legal e impactos desses fatores no cronograma dos empreendimentos. As contribuições dessa área reforçaram a importância de incorporar variáveis institucionais e legais ao planejamento estratégico, especialmente em um contexto de expansão geográfica e aumento do número de projetos simultâneos.

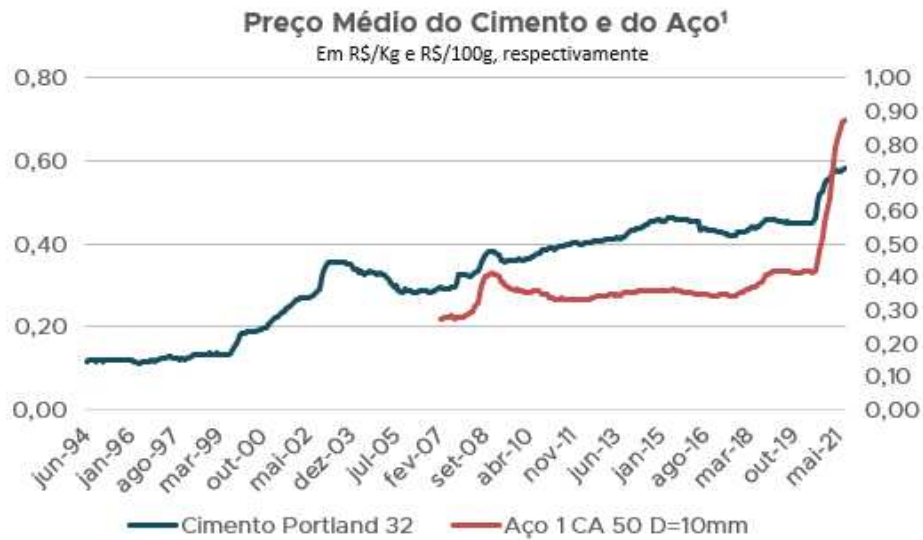
No contexto do conselho, houve a percepção de uma visão mais distanciada da operação cotidiana, contribuindo com questionamentos estratégicos, provocações e comparações com práticas observadas em outras organizações. Suas percepções ajudaram a equilibrar visões internas mais operacionais com uma leitura mais ampla de mercado e governança, favorecendo decisões mais racionais e alinhadas ao projeto de futuro organizacional.

4.2.2. Análise do Ambiente Macroeconômico

O ambiente macroeconômico exerceu influência determinante sobre as decisões estratégicas adotadas pela empresa no primeiro ciclo de planejamento, especialmente em razão das incertezas observadas no período pós-pandemia. A leitura desse contexto foi essencial para compreender os riscos associados à expansão acelerada, já citados anteriormente.

Conforme apresentado na Figura 11, observa-se um aumento expressivo dos custos a partir de 2020, atingindo, nos anos seguintes, patamares próximos aos observados em períodos de crise do setor, como em 2003. Esse comportamento reflete a pressão exercida pela inflação sobre materiais essenciais e impacta diretamente a viabilidade econômica dos empreendimentos, reduzindo margens e ampliando o risco de desvios orçamentários, exigindo, dessa maneira, maior rigor no planejamento, controle de suprimentos e precisão nas estimativas de custos.

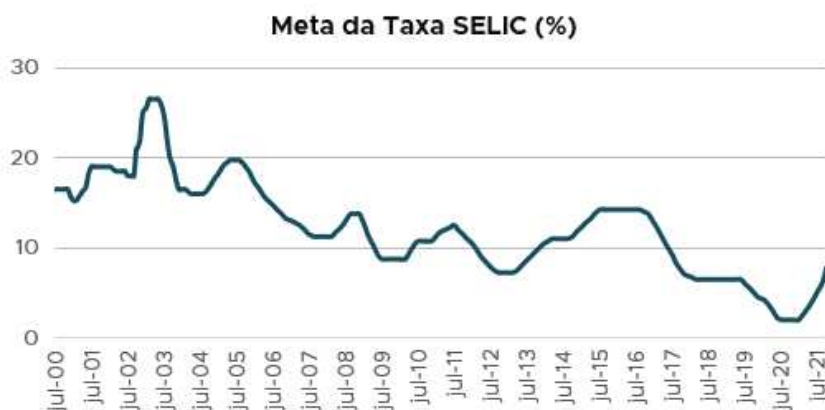
Figura 11 – Evolução dos custos de insumos da construção civil



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em FGV (2023) e CBIC (2022)

Outro elemento relevante do macroambiente refere-se à política monetária e às condições de crédito. A figura 12 evidencia a elevação da taxa Selic após um período de mínimos históricos, movimento que impacta diretamente o custo do financiamento imobiliário e a capacidade de endividamento das famílias. Juros mais elevados tendem a reduzir a demanda por imóveis e aumentar o risco de desaceleração nas vendas, especialmente em segmentos mais sensíveis ao crédito.

Figura 12 – Evolução da meta da Taxa Selic no Brasil (%)



Fonte: Elaborado pela autora, com dados do Banco Central do Brasil (Copom).

Associado a esse fator, observa-se, conforme indicado na Figura 13, um cenário de elevada instabilidade no mercado de trabalho e níveis reduzidos de confiança do consumidor, elementos que afetam a propensão à aquisição de bens de alto valor, como imóveis. Esse

conjunto de variáveis reforçava um ambiente de cautela, no qual decisões estratégicas deveriam ser tomadas com base em análises mais conservadoras e estruturadas.

Figura 13 – Evolução do Índice de Confiança do Consumidor (ICC – Brasil)



Fonte: Elaborado pela autora, com dados da Fundação Getulio Vargas (IBRE).

Apesar dessas adversidades, o ambiente macroeconômico também apresentava sinais favoráveis ao setor imobiliário. Observou-se crescimento nos depósitos de poupança, tradicionalmente utilizados como fonte de financiamento habitacional no país, conforme apresentado na Figura 14.

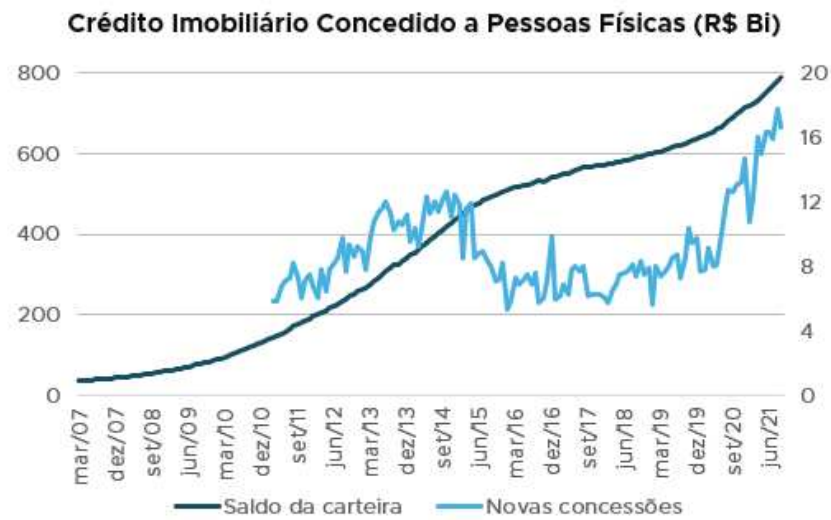
Figura 14 – Evolução do saldo de depósitos da caderneta de poupança no Brasil (R\$ bilhões)



Fonte: Elaborado pela autora, com dados do Banco Central do Brasil.

De forma complementar, a evolução da concessão de crédito imobiliário às pessoas físicas, demonstrando trajetória de crescimento mesmo em um cenário de elevação da taxa de juros. Esse comportamento indica a manutenção do interesse dos agentes financeiros no financiamento habitacional, especialmente para faixas de renda média, ampliando o número potencial de compradores e sustentando a demanda por imóveis.

Figura 15 – Evolução do crédito imobiliário concedido a pessoas físicas no Brasil (R\$ bilhões)



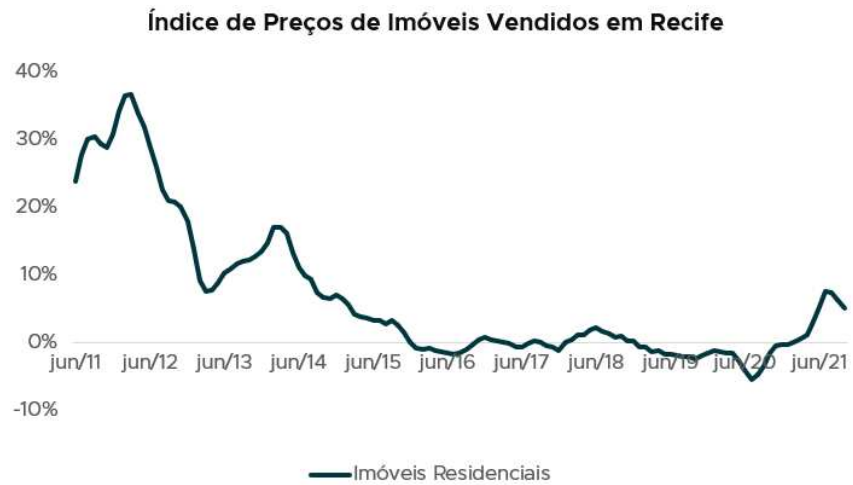
Fonte: Elaborado pela autora, com dados do Banco Central do Brasil.

Dessa maneira, a análise macroeconômica brasileira demonstrou que a elevação de custos, juros e incertezas reforçava a necessidade de cautela e organização interna, enquanto a disponibilidade de crédito e a manutenção da demanda potencial justificavam a continuidade da atuação no mercado, o que constituía um equilíbrio entre risco e oportunidade que, se estruturado da maneira correta, poderia favorecer a empresa frente à concorrência.

4.2.3. *Análise do Ambiente Microeconômico*

No âmbito microeconômico, a construtora analisada operava em um mercado em ascensão na cidade, impulsionado pela valorização acumulada dos preços dos imóveis ao longo dos anos (Figura 16). Essa valorização incentivou a compra como forma de investimento, atraiu novos perfis de consumidor e possibilitou o movimento de melhoria habitacional, caracterizado pela migração de clientes de programas populares para habitações de médio padrão.

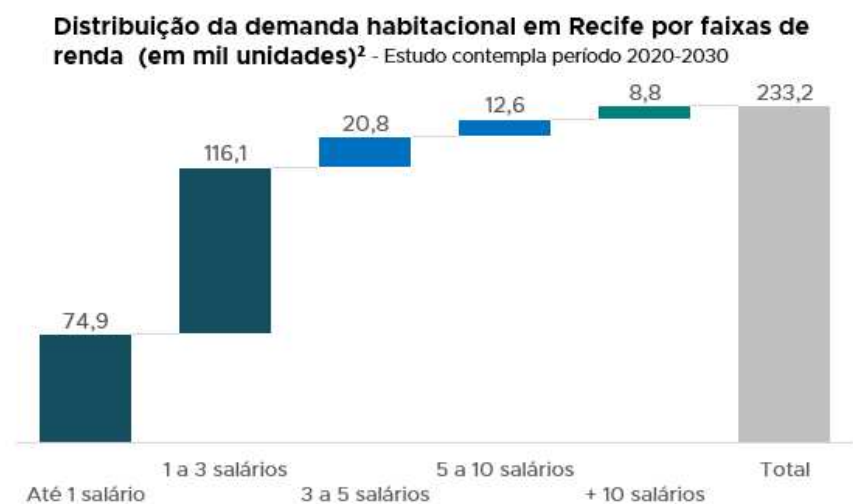
Figura 16 – Variação do índice de preços de imóveis residenciais vendidos em Recife (%)



Fonte: Elaborado pela autora, com dados do Índice FipeZap – Venda.

Esse cenário reforçou a necessidade de avaliar com maior precisão o segmento de atuação da empresa. Nesse contexto, a Figura 17 apresenta a distribuição do déficit habitacional por faixa de renda no mercado local, evidenciando que o segmento atendido pela construtora representava aproximadamente 14% do déficit habitacional da região. Esse dado fornece respaldo técnico à escolha estratégica da empresa, ao demonstrar a existência de demanda potencial relevante e consistente no público-alvo definido.

Figura 17 – Distribuição da demanda habitacional em Recife por faixa de renda (em mil unidades) – 2020–2030



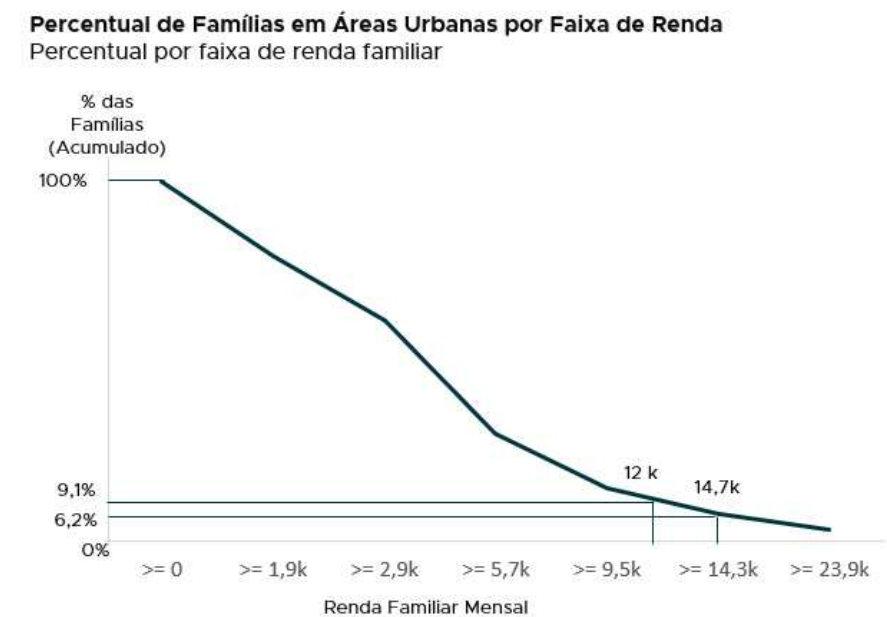
Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados da Fundação João Pinheiro.

A análise desse indicador foi fundamental para orientar decisões relacionadas ao mix de produtos, à precificação e à definição do ritmo de lançamentos, uma vez que permitiu

alinhar a estratégia da empresa às reais necessidades do mercado atendido, reduzindo riscos associados a lançamentos desalinhados com a capacidade de absorção da demanda.

Além da existência de demanda potencial, a análise do ambiente microeconômico considerou a capacidade de financiamento das famílias urbanas, aspecto fundamental para a viabilidade dos empreendimentos imobiliários. Nesse sentido, ao analisa o percentual acumulado de famílias em áreas urbanas por faixa de renda evidencia-se a ampliação do contingente de famílias aptas a acessar crédito habitacional ao longo do período analisado.

Figura 18 – Distribuição percentual de famílias em áreas urbanas por faixa de renda familiar mensal



Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados do IBGE (PNAD Contínua).

Observa-se que o aumento da renda familiar ampliou em aproximadamente 3% o número de famílias aptas ao financiamento imobiliário, indicando uma expansão gradual da base de potenciais compradores. Esse movimento contribui para a sustentação da demanda habitacional, mesmo em um contexto de maior seletividade do crédito e elevação das taxas de juros.

Dessa maneira, a leitura desse indicador reforçou a adequação do posicionamento estratégico da empresa, ao evidenciar que o segmento atendido apresentava não apenas déficit habitacional relevante, mas também capacidade econômica compatível com os produtos ofertados.

4.2.4. Reformulação da Identidade Organizacional

Com base nesse diagnóstico, o grupo empresarial realizou a reformulação de sua missão organizacional, anteriormente centrada apenas na entrega de empreendimentos de qualidade, a preços competitivos e sustentáveis para a região. A nova redação incorporou a formação e o desenvolvimento do time, elementos que emergiram das discussões internas, destacando a relevância das pessoas como eixo de competitividade e inovação.

A reformulação também dialogou diretamente com as partes interessadas, ou seja, clientes, sociedade e colaboradores, ampliando o sentido de responsabilidade e evidenciando a busca por legitimidade, alinhada à abordagem da *Strategy as Practice*, segundo a qual a estratégia é construída no fazer, a partir da interação dos atores e dos significados compartilhados.

Paralelamente, foi definido o Projeto de Futuro Organizacional, ou “Sonho Grande” da empresa, representando o posicionamento desejado pela construtora no médio e longo prazo. Esse projeto visava consolidar imagem de referência regional em tecnologia construtiva, sustentabilidade, excelência operacional e relacionamento com stakeholders, sustentado por rentabilidade adequada e desempenho competitivo.

4.2.5. Análise SWOT

A etapa final do ciclo consistiu na construção colaborativa da análise SWOT, realizada em conjunto com as figuras estratégicas da empresa. No ambiente interno, destacaram-se como forças: a busca por inovação e tecnologia, a capacidade de fazer mais com menos e a agilidade decisória pela proximidade entre áreas.

No entanto, foram identificadas fraquezas relacionadas à baixa maturidade de processos, centralização decisória, estruturação de suprimentos e ausência de mecanismos formais de carreira e avaliação.

No que diz respeito ao ambiente externo, oportunidades foram identificadas na ampliação das concessões de crédito bancário, exploração de novas práticas digitais e avanço de soluções sustentáveis. Ameaças se concentravam principalmente no aumento dos custos, concorrência regional, instabilidades políticas, taxas de juros elevadas e riscos de inadimplência.

Figura 19 – Matriz SWOT da empresa estudada

Ambiente Interno	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Fazer mais com menos • Honrar compromissos • Busca constante por inovação e tecnologia • Domínio da tecnologia da parede de concreto • Consolidada em Paulista • Mentalidade empreendedora • Produtos com alta qualidade e baixo custo • Decisões e retornos rápidos por parte da diretoria • Boa velocidade de vendas • Forte parceria comercial • Estrutura física de trabalho • Landbank longo 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de divulgação da cultura organizacional • Plano de carreira e avaliação de desempenho não definidos/claros • Falta sentimento de dono • Baixa maturidade de governança executiva voltada a indicadores e metas • Falta de feedback e comunicação • Centralização de processos e baixa autonomia • Acompanhamento pós-venda • Baixa maturidade de processos • Alto turnover em cargos estratégicos • Interação entre sistemas • Estruturação estratégica de suprimentos
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Plano diretor de Recife • Expansão da usina de concreto • Desenvolvimento da nova tecnologia de parede de concreto • Exploração de novos meios de divulgação para o marketing (digitais) • Sustentabilidade (energias renováveis e redução de resíduos) • Crescimento das concessões de crédito bancário • Personalização de produtos • Polo de tecnologia e inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da taxa de juros e inflação, impacto no poder de compra do cliente • Sucateamento de mão de obra e matéria-prima • Incerteza do ano eleitoral • Tempo de regularização dos terrenos em Recife • Aumento da concorrência • Índice de inadimplência e distratos maiores no médio padrão em relação ao baixo

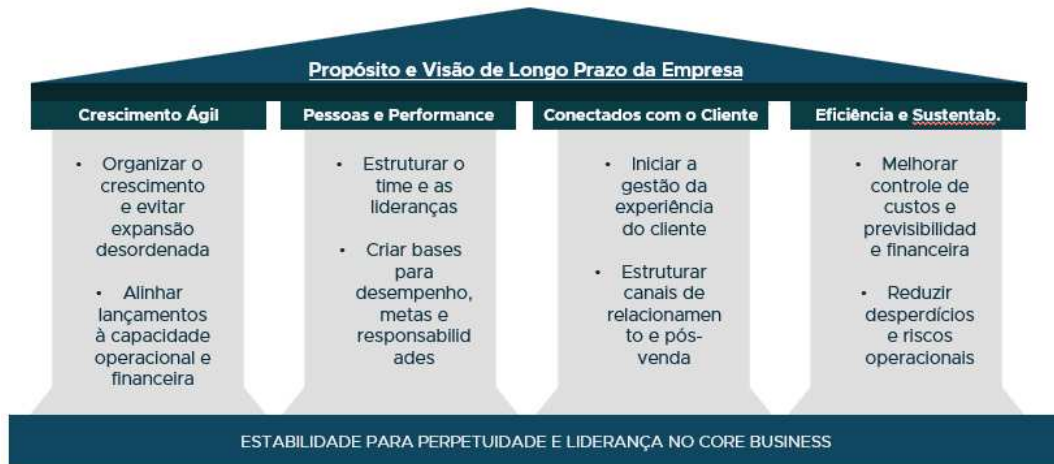
Fonte: Elaborado pela autora, com base em documentos recebidos

4.2.6. Definição dos Pilares e Objetivos Estratégicos

A partir da matriz SWOT, para a finalização do primeiro ciclo do planejamento estratégico, definiu-se pilares estratégicos, concebidos como eixos estruturantes capazes de traduzir o diagnóstico interno e externo em direcionamentos práticos, conectando as fragilidades identificadas às oportunidades de fortalecimento institucional e preparando a organização para ciclos posteriores de crescimento.

Esses pilares foram concebidos como eixos estruturantes capazes de traduzir o diagnóstico interno e externo em direcionamentos práticos, conectando as fragilidades identificadas às oportunidades de fortalecimento institucional e preparando a organização para ciclos posteriores de crescimento.

Figura 20 – Pilares Estratégicos do Primeiro Ciclo



Fonte: Elaborado pela autora, com base em documentos recebidos

Durante o diagnóstico foi evidenciada a necessidade de estruturar a empresa para crescer de forma planejada e financeiramente sustentável, resultando assim no pilar “Crescimento Ágil”. A definição de objetivos voltados à construção e validação de um plano de negócios, bem como à exploração de novas formas de captação de recursos, dialoga diretamente com as preocupações levantadas pela diretoria financeira e pela presidência quanto à previsibilidade econômica e à disciplina na expansão. Esse pilar reforçou a transição de decisões oportunistas para decisões baseadas em análises estruturadas.

Os objetivos definidos dentro desse pilar buscaram, portanto, estruturar os mecanismos necessários para viabilizar o crescimento, como a construção de planos de negócios mais robustos, a análise da capacidade financeira de expansão e a avaliação de alternativas de *funding*. O foco não estava em crescer mais rapidamente, mas em criar condições para crescer com controle e previsibilidade, alinhando ambição estratégica e capacidade organizacional.

Quadro 2 – Pilar Estratégico “Crescimento Ágil”

Crescimento Ágil			
Objetivo	Resultado-Chave	Unidade	Meta
Construir o Business Plan	KR 1 - Validar o Plano de Negócios com a diretoria	S/N	S

Desenvolver novas formas de captações de recursos	KR 1 - Ter o pitch estruturado e validado para novas formas de captação de recursos financeiros	S/N	S
	KR 2 - Rodar duas apresentações (<i>pitch</i>) piloto para captação de novos recursos financeiros	U	2

Fonte: Elaborado pela autora

O segundo pilar, “Pessoas e Performance”, teve origem na constatação de que o crescimento pretendido pela empresa não poderia ser sustentado sem a evolução simultânea da estrutura organizacional e das capacidades das equipes. O diagnóstico revelou, conforme já citado anteriormente, uma organização fortemente centralizada, com dependência excessiva de decisões da alta liderança, ausência de processos formais de desenvolvimento e pouca clareza sobre papéis e responsabilidades.

As entrevistas com as lideranças evidenciaram preocupação recorrente com a escalabilidade da operação, especialmente sob a ótica da engenharia, da gestão administrativa e da coordenação entre áreas. Em um cenário de aumento do número de obras simultâneas e maior complexidade operacional, tornou-se evidente que a empresa precisaria investir em formação de lideranças, padronização de rotinas e mecanismos de acompanhamento de desempenho, o que direcionou os objetivos desse pilar, como pode ser visto abaixo.

Quadro 3 – Pilar Estratégico “Pessoas e Performance”

Pessoas e Performance			
Objetivo	Resultado-Chave	Unidade	Meta
Desenvolver um plano de comunicação interna segmentado para o administrativo e obra	KR 1 - Atingir 250 seguidores no perfil do Instagram interno	U	250
	KR 2 - Estruturação e implantação do plano de comunicação presencial com a obra em 100% das obras	%	100
Tornar a experiência do colaborador	KR 1 - Ter a jornada do colaborador desenhada e atuar na maior dor identificada	S/N	S

referência para o mercado imobiliário	KR 2 - Ter 100% dos colaboradores promotores no onboarding após a implantação	%	100
--	---	---	-----

Fonte: Elaborado pela autora

Já o pilar “Conectados com o Cliente”, respondeu à necessidade de maior integração entre produto, experiência do cliente e estratégia comercial, aspecto recorrente nas análises de mercado e nas entrevistas com as lideranças. Os objetivos associados a esse pilar buscaram validar novos modelos de relacionamento, personalização e upgrade, além de estruturar a área comercial para operar de forma mais orientada à jornada do cliente. Esse movimento reforçou a busca por diferenciação competitiva em um mercado cada vez mais sensível à experiência do consumidor.

Quadro 4 – Pilar Estratégico “Conectados com o Cliente”

Conectados com o Cliente			
Objetivo	Resultado-Chave	Unidade	Meta
Validar o mercado potencial do modelo de Upgrade	KR 1 - Ter 5 vendas com o modelo validado de Upgrade em imóveis quitados	U	5
	KR 3 - Ter 5 vendas com o modelo validado de Upgrade com clientes em venda direta ou financiamento quitado	U	5
Estruturar o setor de Vendas	KR 1 - Obter 20% do VGV vindo de um canal específico	%	20
	KR 2 - Atingir 10% de conversão de venda com os agentes da House	%	10
	KR 3 - Ter 15% de leads gerados através de campanhas de vendas p/ House	%	15
Ter o cliente encantado com a experiência	KR 1 - Ter uma satisfação igual ou superior a 90% de satisfação na jornada de Vendas	%	90
	KR 2 - Ter uma satisfação igual ou superior a 70% de satisfação na jornada do Cliente	%	70
	KR 3 - Ter uma satisfação igual ou superior a 50% de satisfação na jornada do Usuário	%	50

Fonte: Elaborado pela autora

Finalmente, o quarto e último pilar, “Eficiência e Sustentabilidade”, consolidou as iniciativas voltadas à governança, padronização de processos e melhoria do fluxo de informações, aspectos considerados críticos para a consolidação da empresa. Os objetivos definidos nesse eixo visaram garantir maior confiabilidade das informações gerenciais, eficiência operacional e atendimento adequado às demandas de suprimentos, criando condições para suportar o aumento da complexidade organizacional nos ciclos seguintes.

Quadro 5 – Pilar Estratégico “Eficiência e Sustentabilidade”

Eficiência e Sustentabilidade			
Objetivo	Resultado-Chave	Unidade	Meta
Tornar referência o modelo de Governança de indicadores da Construtora	KR 1 - Ter 100% das rotinas de RAR implantadas nas áreas do escritório	%	100
	KR 2 - Ter 100% das obras com nova rotina de RAR revisada e implantada	%	100
	KR 3 - Capacitar 100% das pessoas envolvidas no novo formato de orçamento corporativo	%	100
Desenvolver a eficiência e credibilidade do fluxo de informação dos processos de gestão	KR 1 - Implementar uma ferramenta BPM que garanta o fluxo das informações	S/N	S
	KR 2 - Ter no mínimo 1 fluxo interno rodando via BPM	U	1
Garantir o atendimento às necessidades de Suprimento nas áreas operacionais da Organização	KR 1 - Ter a classificação dos insumos de acordo com o modelo de gestão de categorias	S/N	S
	KR 2 - Ter definida uma política de suprimentos para toda organização	S/N	S
	KR 3 - Ter implantado a política de suprimentos no Mirante do Frio	S/N	S

Fonte: Elaborada pela autora

4.3. O Ciclo 2024-2025

4.3.1. Introdução ao novo ciclo

O segundo ciclo do planejamento estratégico representou um avanço significativo em relação ao ciclo anterior. Enquanto no primeiro ciclo o objetivo principal era estruturar a empresa, fortalecer seus processos internos e estabelecer uma visão organizacional clara, o segundo ciclo foi marcado pelo direcionamento ao crescimento sustentável.

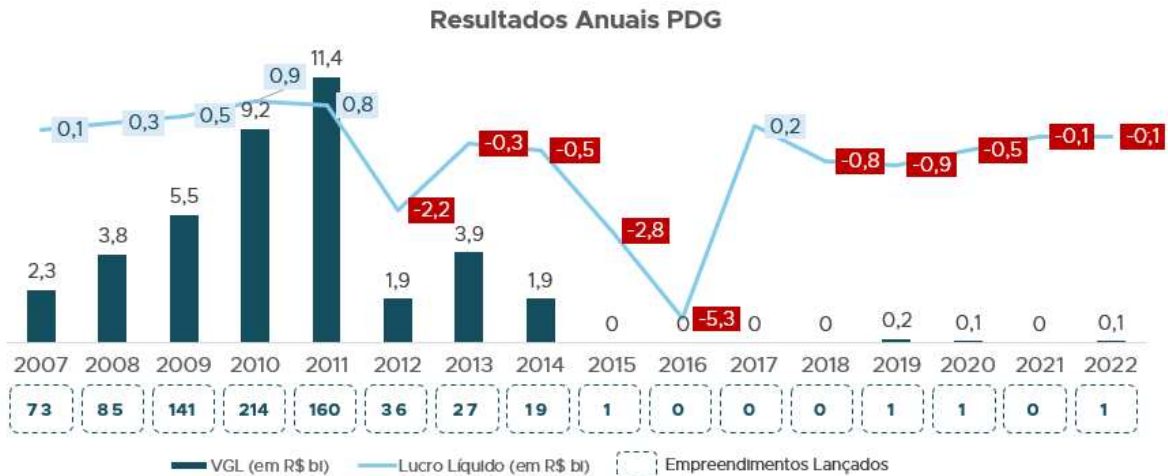
A organização iniciou esse novo ciclo relembrando o projeto de futuro definido anteriormente, que estabelecia como meta tornar-se referência em seu estado de origem e, no longo prazo, expandir sua presença até alcançar reconhecimento regional. Essa reflexão inicial teve função dupla de reforçar o alinhamento interno e orientar as decisões que seriam tomadas ao longo do ano.

Com esse norte bem definido, a empresa voltou-se para análises externas e internas de maior profundidade, buscando compreender as exigências do mercado, a dinâmica de expansão de concorrentes e as condições financeiras necessárias para sustentar um ritmo de crescimento acelerado.

4.3.2. Análise Comparativa com Empresas Benchmark do Setor

Neste ciclo, realizou-se a pesquisa de empresas do setor que possuem capital aberto e seus resultados anuais ao longo do tempo, permitindo a análise de suas estratégias de crescimento e como estas se consolidaram. Ao analisar os resultados da empresa PDG de 2007 a 2022, percebe-se um crescimento expressivo em volume de lançamentos, atingindo patamares elevados entre 2009 e 2011. Esse crescimento, no entanto, foi acompanhado por uma estratégia altamente agressiva, caracterizada por grande número de empreendimentos lançados simultaneamente e elevada alavancagem operacional.

Figura 21 – Resultados anuais da PDG Realty (2007 -2022)



Fonte: Elaborado pela autora, com dados da B3 e da PDG Realty.

Conforme observado no gráfico, a partir de 2012 a empresa passou a apresentar forte deterioração de seus resultados financeiros, com lucros negativos recorrentes e redução abrupta no número de lançamentos. Esse comportamento evidencia que o crescimento observado no ciclo anterior não foi sustentado por uma estrutura organizacional, financeira e operacional compatível. A ausência de mecanismos robustos de controle, somada à elevada exposição ao risco em um contexto de desaceleração do mercado imobiliário, comprometeu a capacidade da empresa de atravessar períodos de instabilidade macroeconômica.

Em contrapartida, a Eztec apresentou, ao longo do período analisado, um desempenho relativamente mais estável. Seus resultados indicam uma estratégia caracterizada por crescimento seletivo, mantendo o número de lançamentos anuais relativamente estáveis, porém com maior foco em eficiência operacional e rentabilidade por projeto.

O comportamento dos indicadores sugere que a empresa priorizou a preservação de margens e a geração de caixa, evitando exposições excessivas em momentos de maior incerteza econômica. Essa postura contribuiu para a manutenção de resultados positivos mesmo em períodos de retração do setor, reforçando a importância de estratégias conservadoras e disciplinadas em ambientes voláteis.

Figura 22 – Resultados anuais da Eztec (2007 - 2022)



Fonte: Elaborado pela autora, com dados da B3 e Eztec

Já a Cyrela, apresentou um comportamento distinto de ambas as empresas anteriores. Embora também tenha enfrentado oscilações ao longo do período analisado, seus resultados demonstram maior capacidade de adaptação frente às mudanças do ambiente econômico. Diferentemente da PDG, a empresa ajustou o ritmo de lançamentos em momentos de maior incerteza, reduzindo exposição ao risco e preservando sua estrutura financeira.

Figura 23 – Resultados anuais da Cyrela (2007 - 2022)



Fonte: Elaborado pela autora, com dados da B3 e Cyrela

Observa-se que, após um período de retração entre 2014 e 2016, a empresa conseguiu retomar gradualmente o crescimento, combinando aumento do VGL com recuperação do lucro líquido. Esse movimento sugere uma estratégia pautada na retomada do volume, mas também no reposicionamento do portfólio.

Dessa forma, a análise comparativa entre PDG, Eztec e Cyrela reforçou para as

lideranças envolvidas no planejamento a visão de que crescimento, por si só, não garante sustentabilidade no setor de incorporação imobiliária, sendo necessária a combinação entre ajuste do ritmo de crescimento, reposicionamento estratégico e fortalecimento da gestão, permitindo um crescimento sólido mesmo após períodos de crise.

4.3.3. *Projeção de Lançamentos e Cenário Financeiro*

Após compreender o comportamento de empresas consolidadas, a organização revisou seus lançamentos projetados para os anos seguintes. O cronograma analisado apresenta múltiplos empreendimentos em andamento e previsão de lançamentos relevantes em 2024 e 2025.

A estimativa global de unidades projetadas para esse período demonstra uma carteira robusta e um salto operacional expressivo. O volume previsto, superando 560 milhões em VGL para 2024 e alcançando 650 milhões em 2025, representa crescimento superior a 2,3 vezes em comparação com o ano anterior.

Com base na análise financeira, constatou-se que o fluxo de caixa operacional vinha se fortalecendo em função das melhorias implantadas no primeiro ciclo. A empresa passou a operar com maior previsibilidade em custos, maior controle sobre suprimentos e melhor acompanhamento de desempenho por etapas.

Essa maior previsibilidade financeira permitiu avaliar a capacidade real de financiar crescimento orgânico sem comprometer liquidez. Assim, estimou-se o volume de capital necessário para viabilizar novos empreendimentos e o fluxo de recebíveis capaz de sustentar esse movimento.

Figura 24 – Projeção de lançamentos para os anos contemplos no ciclo



Fonte: Elaborado pela autora

4.3.4. Matriz SWOT

Com o avanço das capacidades internas da organização, a matriz SWOT elaborada para o segundo ciclo apresentou mudanças significativas em comparação à construída no ciclo anterior. Essa evolução reflete o amadurecimento estratégico da construtora analisada, que passou a compreender melhor suas competências essenciais e suas vulnerabilidades, além de desenvolver uma leitura mais refinada das dinâmicas externas que influenciam seu posicionamento competitivo.

Figura 25: Matriz SWOT do segundo ciclo de planejamento da empresa estudada



Fonte: Elaborado pela autora

No segundo ciclo observou-se que a empresa consolidou atributos que, inicialmente, estavam apenas em construção. A credibilidade no mercado tornou-se mais evidente, fortalecida por entregas consistentes e aprimoramento de seus processos. O domínio de tecnologias construtivas diferenciadas, especialmente aquelas associadas a métodos industrializados, passou a ser reconhecido como vantagem competitiva.

Além disso, verificou-se maior robustez técnica e precisão na operação, indicando que a formalização de processos realizada no ciclo anterior começava a gerar resultados concretos. A agilidade nas tomadas de decisão, acompanhada por maior transparência nas práticas de gestão, contribuiu para um ambiente organizacional mais alinhado e eficiente. A qualidade técnica, já percebida anteriormente, tornou-se mais visível por meio de mecanismos mais

estruturados de controle e padronização.

As fraquezas identificadas no novo ciclo demonstram uma mudança qualitativa relevante. Durante o primeiro ciclo predominavam lacunas estruturais, a exemplo de ausência de procedimentos padronizados, baixa maturidade de governança e comunicação limitada, enquanto no segundo ciclo essas fraquezas assumiram caráter mais sofisticado, passando a refletir desafios organizacionais típicos de empresas em expansão, como a necessidade de fortalecer a capacitação da equipe, ampliar a autonomia das áreas e aperfeiçoar os fluxos de comunicação interna.

Observou-se também a permanência de certas dificuldades associadas a processos manuais e à insuficiência de sistemas integrados, o que aponta para a necessidade de investimentos adicionais em tecnologia e infraestrutura de informação. Ademais, questões relacionadas ao modelo de gestão de pessoas e à consolidação de práticas de liderança tornaram-se mais visíveis, reforçando a importância de desenvolver mecanismos formais de carreira e diretrizes de avaliação.

No que se refere ao ambiente externo, percebe-se que as oportunidades identificadas se ampliaram em relação ao ciclo anterior. O crescimento da classe média, aliado a políticas habitacionais mais robustas e à evolução de tecnologias associadas à construção civil, configurou um cenário mais favorável para a atuação da empresa. O desenvolvimento de novos formatos de empreendimentos, como projetos de uso misto e bairros planejados, passou a representar um campo relevante de expansão.

Em paralelo a estes fatos, observou-se também a intensificação de ameaças, especialmente relacionadas à concorrência crescente em praças estratégicas e à dificuldade de encontrar mão de obra qualificada. Aspectos regulatórios e a necessidade de adequação a prazos e exigências legais nas diferentes cidades também surgiram como desafios significativos. A volatilidade econômica, expressa principalmente pelas oscilações nas taxas de juros, manteve-se como fator de atenção, uma vez que influencia diretamente a capacidade de compra do consumidor e a velocidade de vendas dos empreendimentos.

4.3.5. Revisão dos Pilares e Definição Objetivos Estratégicos

No segundo ciclo do planejamento estratégico, a empresa revisitou criticamente a estrutura de pilares definida no ciclo anterior, incorporando os aprendizados obtidos durante a fase de execução. Como resultado desse processo, decidiu-se pela consolidação dos pilares estratégicos, que passaram de quatro para três pilares centrais, sendo eles “Crescimento

Sustentável”, “Eficiência e Sustentabilidade” e “Pessoas e Performance”.

Essa evolução permitiu que o planejamento estratégico avançasse de uma lógica predominantemente estruturante para uma lógica mais orientada a resultados, integração entre áreas e sustentabilidade do crescimento. Como reflexo desse amadurecimento, optou-se pela consolidação dos pilares estratégicos, reduzindo-se sua quantidade e ampliando-se o escopo de cada um, de modo a evitar fragmentação excessiva e favorecer uma visão sistêmica da estratégia.

Figura 26 – Pilares Estratégicos do Segundo Ciclo



Fonte: Elaborado pela autora, com base em documentos recebidos

Dessa maneira, o pilar “Crescimento Sustentável” passou a concentrar os objetivos relacionados à consolidação da capacidade produtiva, à melhoria da eficiência operacional e à garantia de padrões consistentes de qualidade, sustentabilidade e controle. Enquanto no primeiro ciclo o crescimento era tratado com cautela, priorizando a criação de instrumentos de planejamento e controle, no segundo ciclo o foco desloca-se para a qualidade do crescimento, buscando assegurar que a expansão do volume de obras e lançamentos ocorra de forma compatível com a estrutura existente. Assim, os objetivos desse pilar refletem a necessidade de equilibrar produtividade, custos, prazos e padrões técnicos, consolidando o crescimento observado sem comprometer a sustentabilidade do negócio.

Quadro 6 – Pilar Estratégico “Crescimento Sustentável”

Crescimento Sustentável			
Objetivo	Resultado-Chave	Unidade	Meta
Aumento das Vendas por Canais Digitais e Indicações	KR 1 - Garantir 5 indicações válidas de clientes	U	5
	KR 2 - Garantir 5 indicações válidas de colaboradores	U	5
	KR 3 - Atingir um tempo médio de primeiro atendimento de 3 horas	U	3
Evoluir a Experiência dos Nossos Stakeholders	KR 1 - Implantar formato de visitas guiadas com corretores para tangibilizar Selo Azul e NDT (Totem na Obra - MF/MC)	S/N	S
	KR 2 - Ter a dinâmica da experiência do cliente estruturada dentro do um novo lançamento	S/N	S
	KR 3 - Lançar 2 eventos de integração com convidados externos	U	2
Evoluir a Gestão Comercial integrada ao Marketing	KR 1 - Implantar modelo de acompanhamento dos custos de Comercial e Marketing via Excel/Looker	S/N	S
	KR 2 - Aumentar o Score de Leads em 3 pontos (Sair do Score 3 para 6)	U	3

Fonte: Elaborado pela autora

Diante do contexto de intensificação do crescimento pretendido para o segundo ciclo de planejamento estratégico, tornou-se evidente a necessidade de reforçar mecanismos capazes de sustentar a expansão da empresa sem comprometer sua eficiência operacional e financeira. Dessa maneira, foi realizada a consolidação do pilar “Eficiência e Sustentabilidade”, já presente na lógica do planejamento, como elemento central para acompanhar o ciclo de crescimento da organização.

A incorporação desse pilar reflete o entendimento de que o aumento da escala produtiva, do número de obras e da complexidade organizacional exige maior disciplina na gestão de recursos, processos e resultados. Assim, o foco do pilar “Eficiência e Sustentabilidade” está diretamente relacionado à capacidade de crescer mantendo margens, controlando custos, reduzindo desperdícios e assegurando a qualidade das entregas, evitando

que o crescimento se traduza em perda de desempenho ou aumento excessivo de riscos.

Diferentemente de uma estratégia voltada exclusivamente à expansão, esse pilar orienta a organização para um crescimento mais equilibrado, no qual decisões de lançamento, produção e estruturação interna passam a considerar de forma integrada a viabilidade econômica, a capacidade operacional e a sustentabilidade dos resultados ao longo do tempo. Dessa forma, o pilar atua como um **elemento de suporte ao crescimento**, garantindo que a evolução da empresa ocorra de maneira estruturada e alinhada à sua maturidade gerencial.

Quadro 7 – Pilar Estratégico “Eficiência e Sustentabilidade”

Eficiência e Sstentabilidade			
Objetivo	Resultado-Chave	Unidade	Meta
Reduzir os Resíduos e Seus Impactos e Evoluir a Visão Institucional em ESG	KR 1 - Reduzir 20% na destinação de resíduo classe A	%	20
	KR 2 - Realizar 6 ações sociais em Recife	U	6
	KR 3 - Cumprir as iniciativas relacionadas aos 5 ODS's escolhidos	U	5
Otimizar a Obra Através do Balanceamento da Produção e de Novas Tecnologias	KR 1 - Ter 80% dos serviços do MC e BB executados no processo de pacotes	%	80
	KR 2 – Ter 90% do fluxo de aquisição de insumos de acordo com o novo caderno de logística	%	90
	KR 3 - Abrir 10 momentos de apresentação de novas tecnologias por fornecedores	U	10
Evoluir a Gestão da Qualidade da Obra	KR 1 - Diminuir em 10% as não conformidades das obras	%	10
	KR 2 - Aplicar proteção de serviços finalizados em pelo menos 4 frentes de trabalho por obra	U	4
	KR 3 - Ter 80% das medições e fechamento de produção atrelados às conformidades das FVS	%	80

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, o pilar “Pessoas e Performance” consolidou-se como um dos principais vetores estratégicos do segundo ciclo. Se no primeiro ciclo o foco esteve na redução da

centralização decisória e na estruturação inicial de papéis e rotinas, no segundo ciclo os objetivos passaram a enfatizar o desenvolvimento das lideranças, a atração e retenção de talentos e a capacitação contínua da mão de obra. Essa evolução demonstra o reconhecimento de que a sustentação do crescimento e da eficiência operacional depende diretamente da capacidade da organização de desenvolver pessoas, fortalecer a cultura interna e preparar as equipes para lidar com níveis crescentes de complexidade organizacional.

Quadro 8 – Pilar Estratégico “Pessoas e Performance”

Pessoas e Performance			
Objetivo	Resultado-Chave	Unidade	Meta
Formação da Liderança e Equipe	KR 1 - Ter a trilha de PDL focada em desenvolvimento técnico e comportamental	S/N	S
	KR 2 - Implantar 100% dos Treinamentos do Onboarding na plataforma interna	%	100
Atração e Retenção de Talentos	KR 1 - Desenvolver Programa para Identificação de Carreiras	S/N	S
	KR 2 – Desenvolver um dashboard de gente e gestão	S/N	S
	KR 3 - Definir Modelo de Caminhos e Recompensas	S/N	s
Capacitação da Mão de Obra	KR 1 - Criar o Programa de Formação Continuada da Obra	S/N	S
	KR 2 - Ampliar capacitação para mão de obra direta	S/N	S

Fonte: Elaborado pela autora

De forma integrada, a revisão dos pilares e a redefinição dos objetivos estratégicos no segundo ciclo refletem a transição da empresa para um estágio mais avançado de maturidade em planejamento estratégico. Os objetivos deixam de estar concentrados apenas na construção de estruturas e passam a orientar decisões voltadas à consolidação de resultados, ao equilíbrio entre crescimento e eficiência e ao fortalecimento dos fatores intangíveis que sustentam a competitividade no longo prazo.

Essa configuração serviu de base para a definição e o acompanhamento dos

indicadores analisados na seção seguinte, permitindo avaliar de forma objetiva em que medida os objetivos estratégicos definidos se refletiram na evolução do desempenho organizacional ao longo do segundo ciclo de planejamento.

4.4. Resultados e Discussões

4.4.1. Fundamentação da Análise de Indicadores Financeiros e Operacionais

A análise dos indicadores financeiros e operacionais deve ser realizada de forma integrada, considerando o contexto estratégico, o estágio de maturidade organizacional e o ambiente macroeconômico no qual a empresa está inserida. Em processos de crescimento, variações pontuais em determinados indicadores não devem ser interpretadas isoladamente, uma vez que avanços em escala, expansão geográfica ou mudanças estratégicas tendem a gerar efeitos temporários sobre eficiência, velocidade e margens (Kaplan e Norton, 2006; Mintzberg et al., 2000).

Empresas da construção civil, de modo geral, apresentam estruturas decisórias menos formalizadas, maior sensibilidade às oscilações macroeconômicas e dependência de capital de giro proveniente das vendas dos empreendimentos. Nesse contexto, a evolução de indicadores como valor geral de lançamentos (VGL), valor geral de vendas (VGV), margens, custos de produção e eficiência operacional revela não apenas o desempenho econômico da organização, mas também o grau de maturidade estratégica alcançado.

A escolha dos indicadores analisados segue princípios consolidados na literatura e nas práticas do setor. O VGL e o VGV refletem a capacidade de geração de receita futura e a força comercial dos empreendimentos, sendo amplamente utilizados por empresas listadas na B3 como métricas de desempenho e comparabilidade. A velocidade de vendas (VSO), por sua vez, é particularmente relevante na construção civil, tendo em vista que indica a liquidez dos produtos imobiliários e, conseqüentemente, a capacidade da empresa de financiar suas operações com menores níveis de endividamento.

A margem de projetos demonstra eficiência econômica, enquanto os custos de produção e o IDC permitem avaliar o desempenho operacional e o grau de controle sobre variáveis críticas, especialmente em um setor caracterizado por riscos de estouros de orçamento e atrasos. Indicadores como despesas comerciais e administrativas são

fundamentais para analisar a eficiência gerencial e identificar o impacto da expansão organizacional sobre a estrutura de custos fixos.

Além disso, métricas relacionadas a recursos humanos, como número de colaboradores, turnover, NPS e e-NPS, ampliam a perspectiva da análise ao incluir dimensões qualitativas.

No conjunto, esses indicadores constituem um sistema integrado de avaliação estratégica, permitindo observar não apenas o quanto a empresa cresceu, mas como esse crescimento se deu e se este crescimento está alinhado com os objetivos formulados nos ciclos estratégicos. É a partir dessa base teórica que a análise dos resultados será conduzida, conectando diretamente a evolução dos números às iniciativas implementadas durante o planejamento estratégico e identificando os efeitos práticos da gestão orientada por objetivos.

O Quadro 10 apresenta a síntese dos indicadores analisados, organizados por categorias analíticas. A partir dela, os resultados são discutidos de forma comparativa entre os ciclos 2022–2023 e 2024–2025, buscando identificar como a evolução do planejamento estratégico se refletiu no desempenho organizacional e na capacidade da empresa de sustentar seu crescimento ao longo do tempo.

Quadro 9 – Indicadores Analisados

Categoria Analítica	Indicador	Descrição	Padrão Esperado
Crescimento e Escala	Valor Geral de Lançamentos (VGL)	Indica o volume financeiro dos empreendimentos lançados no período. Em construtoras, é mais adequado que receita ou EBITDA para medir crescimento, pois reflete decisões estratégicas futuras, independentemente do reconhecimento contábil.	Crescimento progressivo e compatível com a capacidade operacional e financeira.
Crescimento e Escala	Valor Geral de Vendas (VGV)	Representa o volume financeiro vendido no período, refletindo desempenho comercial e geração potencial de caixa, aspecto central no setor imobiliário.	Evolução consistente, acompanhando o ritmo de lançamentos.
Crescimento e Escala	Número de Empreendimentos Lançados	Indica o nível de atividade e a diversificação do portfólio de projetos da empresa.	Quantidade compatível com a estrutura de gestão e execução.

Desempenho Econômico-Financeiro	Receita de Vendas	Representa o faturamento reconhecido contabilmente, refletindo a maturação de decisões tomadas em períodos anteriores.	Trajatória estável e coerente com vendas e lançamentos passados.
Desempenho Econômico-Financeiro	Lucro Líquido	Indica o resultado final da empresa, podendo apresentar volatilidade devido ao método de reconhecimento contábil do setor.	Resultados positivos recorrentes ao longo dos ciclos.
Desempenho Econômico-Financeiro	Margem Líquida	Avalia a eficiência econômica da operação e a capacidade de absorção de custos.	Margens positivas e relativamente estáveis.
Sustentabilidade Financeira	Geração de Caixa Operacional	Mede a capacidade de gerar caixa a partir das operações, fundamental para financiar crescimento e reduzir riscos financeiros.	Geração de caixa positiva e recorrente.
Sustentabilidade Financeira	Endividamento	Reflete o grau de dependência de capital de terceiros e o risco financeiro da operação.	Endividamento controlado e compatível com a geração de caixa.
Rentabilidade e Alocação de Capital	Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)	Mede a rentabilidade do capital próprio investido.	Retornos positivos e superiores ao custo de oportunidade.
Rentabilidade e Alocação de Capital	Retorno sobre o Capital Investido (ROIC)	Avalia a eficiência na utilização do capital total investido.	ROIC superior ao custo médio de capital.
Mercado e Execução Comercial	Velocidade de Vendas (VSO)	Mede a rapidez de absorção dos empreendimentos pelo mercado.	Velocidade compatível com o padrão do mercado local.

Fonte: Elaborado pela autora

4.4.2. Crescimento Comercial: VGL, VGV e VSO

A análise dos indicadores comerciais ao longo do período de 2020 a 2025 permite compreender não apenas a trajetória de crescimento da empresa, mas, sobretudo, as mudanças

estruturais ocorridas a partir da implementação do planejamento estratégico, iniciada em 2022. Os anos de 2020 e 2021 cumprem, dessa maneira, o papel de linha de base, representando um período anterior à adoção formal de práticas estruturadas de planejamento.

Assim, nos anos de 2020 e 2021, anteriores à implementação do planejamento estratégico, observa-se um nível mais reduzido de lançamentos e uma trajetória pouco consistente, refletindo decisões pontuais e com limitada estruturação. A partir de 2022, com o início do planejamento estratégico, o VGL passa a crescer de forma gradual e controlada, indicando maior previsibilidade nas decisões de lançamento. Esse movimento se intensifica a partir de 2023 e torna-se mais expressivo em 2024 e 2025, sinalizando maior confiança da empresa em sua capacidade de execução.

Figura 27 – Valor geral de lançamentos da empresa estudada em milhões de R\$ (2020-2025)



Fonte: Elaborado pela Autora.

No que diz respeito ao VGV (Figura 27), este acompanha nos anos anteriores ao planejamento os baixos níveis de lançamentos, evidenciando coerência entre oferta e vendas em um contexto de baixa escala. A partir de 2022, observa-se crescimento progressivo do indicador, em linha com a ampliação do VGL. Em 2023 e 2024, o aumento mais consistente do VGV indica maior absorção dos empreendimentos pelo mercado, sugerindo avanços no alinhamento entre produto, público-alvo e estratégia comercial. Por fim, em 2025, a manutenção do crescimento do VGV reforça a consolidação desse movimento.

Figura 28 – Valor geral de vendas da empresa estudada em milhões de R\$ (2020-2025)



Fonte: Elaborado pela Autora.

Já a velocidade de vendas, em 2020 e 2021, se mantém em patamares relativamente elevados, indicando boa aceitação dos empreendimentos, ainda que em um contexto de volume reduzido. A partir de 2022, o VSO permanece em níveis satisfatórios e apresenta melhora em 2023, refletindo ganhos de eficiência comercial decorrentes do maior alinhamento entre planejamento e vendas. Em 2024, mesmo com o aumento dos lançamentos, a velocidade de vendas se mantém estável. Em 2025, observa-se uma redução do VSO, compatível com a ampliação do portfólio e do volume lançado, sem que isso represente perda relevante de desempenho.

Figura 29 – Velocidade de vendas (2020-2025)



Fonte: Elaborado pela Autora.

Observa-se que, à medida que o VGV e o VGL apresentam crescimento significativo ao longo dos ciclos analisados, a velocidade de vendas (VSO) passa a apresentar oscilações e, em determinados períodos, redução relativa. Esse comportamento não indica, necessariamente, perda de desempenho comercial, mas reflete o aumento da complexidade operacional e estratégica da empresa.

A ampliação do volume de lançamentos, associada à entrada em novas praças e ao aumento do número de empreendimentos simultâneos, tende a impactar a velocidade média de vendas, uma vez que cada mercado apresenta ritmos distintos de absorção. Conforme discutido por Ansoff (1990), estratégias de crescimento implicam trade-offs temporários entre escala, risco e desempenho, exigindo maior capacidade de coordenação e adaptação organizacional.

Sendo assim, de forma integrada, a análise dos três indicadores evidencia uma mudança no padrão de crescimento da empresa a partir de 2022. O alinhamento progressivo entre VGL, VGV e VSO indica que o crescimento observado nos anos subsequentes não decorre de eventos pontuais, mas da adoção de um modelo de expansão mais estruturado, sustentado pelo planejamento estratégico.

4.4.3. Eficiência Operacional e Margem

No período anterior à adoção formal do planejamento estratégico (2020–2021), a empresa já apresentava margens de projetos em patamares elevados e relativamente estáveis, situadas em torno de 29% a 31% (Figura 29). Esses resultados indicam que, mesmo antes da estruturação do planejamento, a empresa possuía competência técnica e comercial suficiente para entregar projetos com boa rentabilidade, não sendo possível afirmar que o planejamento estratégico foi o responsável direto pela elevação inicial das margens.

Figura 30 – Margem Bruta de Projeto (2020-2025)



Fonte: Elaborado pela Autora.

Durante o primeiro ciclo de planejamento estratégico, em 2022 e 2023, observa-se manutenção das margens em níveis semelhantes, com variações pontuais associadas ao

aumento da escala produtiva e à absorção de novos custos operacionais. Nesse período, não se verifica crescimento expressivo das margens em relação ao período pré-planejamento, o que sugere que os esforços iniciais estiveram mais concentrados na estruturação de processos e controles do que na ampliação direta da rentabilidade.

Durante o segundo ciclo, em 2024, a margem dos projetos atinge seu maior patamar no período analisado, seguido de leve acomodação em 2025. Ainda assim, a variação observada ao longo de todo o horizonte temporal permanece dentro de uma faixa relativamente estreita, indicando que o principal efeito do planejamento estratégico não foi a elevação abrupta das margens, mas sim a capacidade de sustentá-las em um contexto de crescimento acelerado do volume de obras.

Ademais, as oscilações ao longo do período analisado ocorrem especialmente nos momentos de maior expansão do portfólio de empreendimentos. Esse comportamento está alinhado à literatura que aponta que processos de crescimento acelerado tendem a pressionar margens no curto prazo, em função de maiores custos de estrutura, ajustes de processos e necessidade de aprendizagem organizacional (Mintzberg et al., 2000).

No caso analisado, a redução pontual de margem não pode ser interpretada como perda de eficiência, mas como reflexo de decisões estratégicas voltadas à ampliação de escala, reposicionamento de produto e entrada em novos mercados, cujos retornos tendem a se consolidar no médio e longo prazo.

Dessa forma, o diferencial introduzido pelo planejamento não reside no aumento expressivo desse indicador, mas na manutenção de níveis elevados de margem mesmo diante da ampliação da escala produtiva, do aumento da complexidade operacional e das pressões de custo observadas no período. Esse resultado indica evolução na capacidade de gestão, mais do que um ganho marginal de rentabilidade.

4.4.4. Custos de Produção e Controle Orçamentário (IDC)

No período anterior à adoção formal do planejamento estratégico, a empresa acompanhava os custos de produção de forma predominantemente agregada, sem a utilização sistemática de indicadores capazes de mensurar, de maneira padronizada, os desvios entre orçamento e execução das obras. Nesse contexto, o Índice de Desvio de Custos (IDC) não era formalmente calculado ou utilizado como instrumento de gestão, o que inviabiliza a comparação direta desse indicador com os anos anteriores a 2022.

Nesse contexto, o primeiro ano de utilização do indicador evidencia um IDC superior

a 100%, sinalizando a existência de desvios relevantes entre o planejado e o executado. Esse resultado não deve ser interpretado como piora da performance, mas sim como o primeiro momento de visibilidade efetiva sobre desvios que, até então, não eram mensurados de forma sistemática.

Figura 31 – Margem Bruta de Projeto (2020-2025)



Fonte: Elaborado pela Autora.

Ao longo de 2023, observa-se uma redução do IDC, indicando maior aderência entre orçamento e execução. Essa evolução coincide com o amadurecimento do uso do indicador, a consolidação das rotinas de planejamento da produção e o aprimoramento dos mecanismos de controle ao longo das obras.

No segundo ciclo de planejamento estratégico (2024–2025), os custos de produção continuam a crescer em termos absolutos, refletindo a ampliação da escala produtiva. Contudo, a estabilidade do IDC ao longo desse período evidencia que a empresa passou a operar com maior previsibilidade e controle orçamentário, mesmo diante do aumento da complexidade operacional.

Sendo assim, fica claro que mesmo diante do aumento do número de obras e da ampliação do volume construído, observa-se maior controle dos custos de produção ao longo do período analisado, evidenciado pela evolução do Índice de Desempenho de Custos (IDC). Esse resultado indica avanço na maturidade dos processos de planejamento e controle, corroborando a literatura que associa o planejamento estratégico à redução da variabilidade operacional e à melhoria da previsibilidade financeira (Kaplan e Norton, 2006).

Por fim, o principal impacto do planejamento estratégico nesse caso não foi a redução dos custos, mas a institucionalização do controle de desvios, transformando a gestão de custos de uma prática reativa em um processo sistemático e acompanhável.

4.4.5. Capacidade Produtiva: Área Construída e Número de Obras

Assim como os custos de produção e IDC, a empresa não utilizava indicadores estruturados para acompanhar sua capacidade produtiva. Apesar de haver o conhecimento empírico sobre o número de obras em andamento e a área construída executada, essas informações não eram sistematizadas como instrumentos de análise estratégica, tampouco utilizadas para orientar decisões de crescimento ou balanceamento da produção.

No início do primeiro ciclo, adotaram-se os indicadores de área construída e do número de obras simultâneas para a medição da capacidade produtiva da empresa. Dessa maneira, a Figura 31 apresenta a evolução desses indicadores, demonstrando que o aumento da área construída e do número de obras ocorre de maneira progressiva, refletindo a preocupação inicial da empresa em alinhar expansão produtiva e capacidade organizacional, evitando sobrecargas operacionais em um momento ainda marcado por ajustes internos.

Figura 32 – Margem Bruta de Projeto (2020-2025)



Fonte: Elaborado pela Autora.

Durante o segundo ciclo, no entanto, verifica-se expansão mais expressiva da área construída, acompanhada por crescimento mais moderado do número de obras. Esse comportamento indica uma mudança qualitativa na forma de crescer, com maior concentração em empreendimentos de maior porte e melhor aproveitamento da estrutura existente. Essa estratégia não representa, necessariamente, aumento automático de eficiência, mas reflete maior intencionalidade na gestão da escala produtiva.

A leitura integrada desses indicadores sugere que a empresa passou a operar com

maior capacidade de planejamento da produção, alinhando crescimento físico, recursos disponíveis e controle operacional.

4.4.6. Estrutura de Despesas Comerciais, Gerais e Administrativas

A análise das despesas comerciais, gerais e administrativas evidencia um crescimento consistente em termos absolutos ao longo do período analisado, acompanhado por variações relevantes quando observadas em relação ao Valor Geral de Vendas (VGV). Em 2020, as despesas gerais e administrativas totalizavam aproximadamente R\$ 5 milhões, representando 4,0% do VGV (Figura 32), indicando uma estrutura de custos indiretos relativamente enxuta para o porte da operação naquele momento.

Figura 33 – Despesas de vendas e sua representatividade no VGV (2020-2025)



Fonte: Elaborado pela Autora.

Assim, em 2021, observa-se um aumento expressivo da participação das despesas de vendas sobre o VGV. Esse movimento sugere um desalinhamento pontual entre esforço comercial e geração de vendas, indicando que o aumento dos gastos não foi plenamente convertido em desempenho comercial naquele período. Esse comportamento evidencia maior vulnerabilidade da estrutura comercial às oscilações do mercado, característica comum em contextos de ausência de planejamento integrado.

A partir de 2022, com a implementação do planejamento estratégico, a relação entre despesas de vendas e VGV passa a se estabilizar em patamares inferiores aos observados em 2021. Embora os gastos absolutos continuem crescendo, acompanhando a expansão da operação, sua participação relativa torna-se mais previsível. Isso indica que o aumento do

investimento comercial passou a ocorrer de forma mais proporcional ao crescimento das vendas, reduzindo perdas de eficiência observadas no período pré-planejamento.

Em 2024 e 2025, mesmo com a aceleração do crescimento e o aumento relevante das despesas em termos absolutos, a participação dessas despesas sobre o VGV permanece dentro de uma faixa controlada. Esse comportamento sugere que a empresa passou a utilizar as despesas comerciais de forma mais estratégica, como instrumento de sustentação do crescimento, e não apenas como reação pontual às variações de mercado.

As despesas gerais e administrativas, por sua vez, refletem decisões estruturais relacionadas à organização interna da empresa. Antes do planejamento estratégico, sua participação sobre o VGV apresentou variações relevantes, evidenciando momentos de descompasso entre estrutura administrativa e desempenho comercial. Após a adoção do planejamento, observa-se maior previsibilidade nessa relação, com expansão da estrutura ocorrendo de forma mais alinhada ao crescimento do negócio, ainda que sem redução estrutural dos custos.

Outro ponto importante é de ser observado é que a redução relativa da velocidade de vendas ocorreu de forma concomitante ao aumento das despesas comerciais, sugerindo uma resposta estratégica da organização frente ao aumento da complexidade do portfólio. O reforço da estrutura de vendas e dos investimentos comerciais indica que a empresa buscou ativamente sustentar a absorção do mercado, mitigando os efeitos naturais da diluição da demanda decorrente da expansão.

Figura 34 – Despesas gerais e administrativas e sua representatividade no VGV (2020-2025)



Fonte: Elaborado pela Autora.

A elevação das despesas comerciais, gerais e administrativas acompanha o processo de expansão da empresa e deve ser interpretada como investimento necessário à sustentação do

crescimento. A literatura em estratégia destaca que, em fases de transição organizacional, o aumento de despesas precede a captura plena dos resultados econômicos, uma vez que envolve a estruturação de equipes, sistemas e processos (Ansoff, 1990). Assim, o comportamento observado não indica ineficiência, mas sim um movimento esperado de fortalecimento institucional.

A análise conjunta das despesas com vendas e das despesas gerais e administrativas indica que o planejamento estratégico não teve como principal efeito a redução de custos, mas sim a melhoria da relação entre gastos e crescimento. No período pré-planejamento, observa-se maior volatilidade e desalinhamento entre despesas e desempenho comercial, especialmente em 2021.

4.4.7. Expansão Organizacional: Pessoas, Cultura e Engajamento

A análise da evolução do número de colaboradores evidencia uma mudança clara na dinâmica de crescimento da empresa ao longo do período analisado (Figura 34). Entre 2020 e 2022, observa-se crescimento moderado do quadro funcional, indicando uma expansão gradual e relativamente cautelosa da estrutura organizacional.

A partir de 2023, o crescimento do quadro de colaboradores se intensifica, com destaque para 2024 e, sobretudo, 2025, quando ocorre um aumento expressivo do número de funcionários. Esse movimento reflete a aceleração da expansão operacional da empresa e a necessidade de reforço da estrutura para sustentar o aumento da capacidade produtiva e da complexidade das operações. Trata-se de um crescimento quantitativo relevante, que por si só não indica ganho de eficiência, mas sinaliza maior demanda por coordenação, liderança e gestão de pessoas.

Figura 35 – Número de colaboradores e % de crescimento (2020-2025)

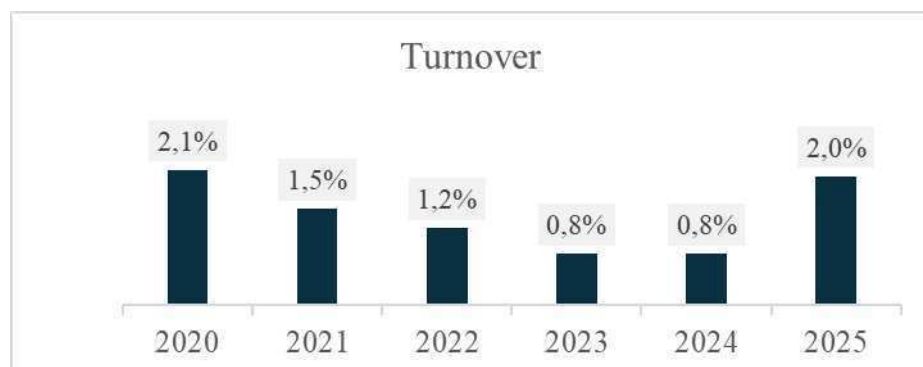


Fonte: Elaborado pela Autora.

Nesse contexto, o turnover complementa tal entendimento (Figura 35). No período pré-planejamento, observa-se redução progressiva da rotatividade, com queda consistente entre 2020 e 2022. Nos anos de 2023 e 2024, mesmo com o aumento do quadro funcional, o turnover permanece em patamares baixos, sugerindo capacidade da organização de absorver o crescimento sem perda significativa de estabilidade das equipes.

Em 2025, entretanto, o aumento do turnover indica um ponto de atenção. Esse comportamento sugere que a velocidade de crescimento do quadro pode ter tensionado a capacidade de integração, desenvolvimento e retenção de pessoas. Ainda assim, o fato de a rotatividade retornar a níveis próximos aos observados no início da série reforça que o crescimento, embora desafiador, não gerou ruptura estrutural na gestão de pessoas.

Figura 36 – Turnover (2020-2025)



Fonte: Elaborado pela Autora.

Além disso, é importante ressaltar que o crescimento simultâneo da área construída e do número de obras poderia, em contextos pouco estruturados, resultar em sobrecarga

organizacional e elevação do turnover. No entanto, a estabilidade observada nesse indicador sugere que a expansão operacional foi acompanhada por esforços de organização interna, alinhamento de equipes e fortalecimento da gestão de pessoas.

Assim, nota-se que o planejamento estratégico viabilizou o crescimento do quadro por um período prolongado, mantendo na maioria dos anos níveis controlados de turnover. No entanto, o crescimento do turnover no último ano pode indicar que a aceleração do crescimento passou a exigir ajustes adicionais nas práticas de gestão de pessoas.

4.4.8. *Experiência do Cliente: NPS e e-NPS*

Os indicadores de experiência do cliente (NPS) e de engajamento interno (e-NPS) devem ser analisados a partir de premissas distintas, uma vez que não medem satisfação em sentido amplo, mas sim o grau de recomendação e engajamento, o que implica critérios mais exigentes de avaliação.

No caso do NPS, observa-se que, no início de sua mensuração sistemática, em 2022, o indicador apresenta valor em torno de 57%, patamar que não caracteriza um nível elevado de lealdade ou excelência na experiência do cliente. Esse resultado indica que a empresa já entregava produtos adequados ao mercado, mas ainda apresentava espaço relevante para avanços na construção de promotores e na redução de detratores.

Figura 37 – NPS e Satisfação dos Clientes (2022-2025)



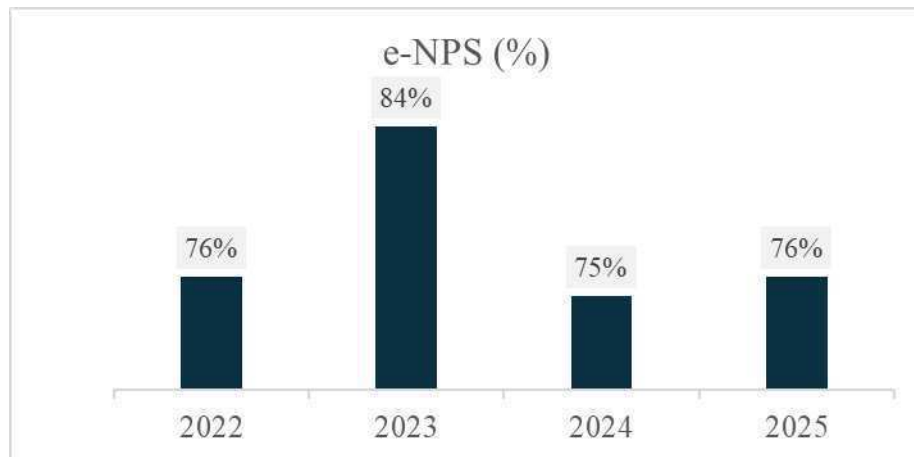
Fonte: Elaborado pela Autora.

Nos anos subsequentes, verifica-se evolução do NPS para patamares mais elevados, aproximando-se da faixa de excelência. Esse movimento sugere que as ações implementadas a partir do planejamento estratégico, especialmente aquelas relacionadas à qualidade da obra, padronização de processos e gestão da experiência do cliente, contribuíram para fortalecer a

percepção de valor ao longo do tempo.

O e-NPS, por sua vez, apresenta resultados positivos desde o início de seu acompanhamento, indicando um nível satisfatório de engajamento interno. As variações observadas ao longo do período não configuram tendência clara de crescimento, mas tampouco sinalizam deterioração significativa do clima organizacional, mesmo em um contexto de rápida expansão do quadro de colaboradores.

Figura 38 – e-NPS (2022-2025)



Fonte: Elaborado pela Autora.

A análise conjunta dos indicadores evidencia que o planejamento estratégico teve impactos distintos sobre as dimensões de experiência. No caso do NPS, observa-se evolução efetiva da percepção do cliente ao longo dos ciclos, partindo de um patamar intermediário para níveis mais robustos. Já no caso do e-NPS, o principal efeito do planejamento está na capacidade de monitorar e sustentar o engajamento interno durante o crescimento, mais do que em promover aumentos contínuos do indicador.

4.4.9. Percepções dos Principais Stakeholders

Além da análise dos indicadores financeiros e operacionais, buscou-se compreender a percepção dos principais stakeholders internos acerca da contribuição do planejamento estratégico para a organização, bem como as oportunidades de aprimoramento identificadas ao longo de sua implementação. Essa análise é particularmente relevante em estudos de natureza qualitativa e aplicada, pois permite captar dimensões do impacto do planejamento que não se refletem de forma imediata em métricas quantitativas, mas influenciam

diretamente o alinhamento organizacional, a governança e a qualidade do processo decisório.

De maneira geral, as lideranças entrevistadas relataram que o planejamento estratégico passou a ser percebido como um instrumento estruturante da gestão, sobretudo no que se refere à clareza de direcionamento, à priorização de iniciativas e à redução da tomada de decisão baseada exclusivamente na intuição. Gestores destacaram que, após a adoção dos ciclos estratégicos, as discussões estratégicas passaram a ocorrer de forma mais objetiva, fundamentadas em dados, cenários e metas previamente acordadas, o que contribuiu para maior previsibilidade e coerência nas decisões.

No âmbito da alta liderança, a principal percepção de valor esteve associada à ampliação da capacidade de antecipação e ao maior controle sobre o processo de crescimento. O planejamento estratégico foi percebido como um mecanismo de mitigação de riscos, permitindo avaliar de forma mais estruturada os impactos financeiros, operacionais e organizacionais das decisões estratégicas, especialmente em um contexto de elevada volatilidade do setor da construção civil.

Por outro lado, os stakeholders também apontaram oportunidades de melhoria relacionadas à operacionalização do planejamento estratégico. Uma das percepções recorrentes refere-se à necessidade de maior integração entre o planejamento estratégico e as rotinas operacionais do dia a dia, especialmente nas áreas de obra, onde a tradução dos objetivos estratégicos em práticas cotidianas ainda demanda maior esforço de comunicação e acompanhamento. Essa percepção evidencia que, embora o planejamento tenha avançado em nível gerencial, sua plena incorporação na operação constitui um processo gradual.

Outra oportunidade de aprimoramento mencionada diz respeito à maturidade dos indicadores utilizados para acompanhamento dos resultados. Algumas lideranças destacaram a necessidade de evolução contínua dos indicadores estratégicos, tanto no refinamento das métricas quanto na ampliação da capacidade analítica das equipes responsáveis pelo monitoramento, de modo a garantir que os indicadores reflitam de forma cada vez mais precisa a realidade operacional e estratégica da organização.

Adicionalmente, observou-se a percepção de que os ciclos de planejamento poderiam incorporar, de forma mais sistemática, momentos de revisão intermediária e aprendizado coletivo, permitindo ajustes mais ágeis diante de mudanças no ambiente externo ou na dinâmica interna da empresa. Essa sugestão reforça a visão do planejamento estratégico como um processo contínuo, adaptativo e cumulativo, conforme defendido pela literatura contemporânea sobre estratégia.

Dessa forma, a percepção dos stakeholders internos revela que, embora o

planejamento estratégico tenha sido amplamente reconhecido como um fator de fortalecimento da gestão e de qualificação do crescimento organizacional, sua efetividade está diretamente associada à capacidade da empresa de aprofundar a integração entre estratégia e operação, aprimorar continuamente seus instrumentos de monitoramento e consolidar uma cultura de aprendizado estratégico ao longo do tempo.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A partir da metodologia adotada, que combinou análise documental, benchmarking, entrevistas semiestruturadas e análise de indicadores, foi possível evidenciar que a adoção sistemática do planejamento estratégico contribuiu de forma relevante para a evolução da maturidade gerencial da organização, especialmente no que se refere à previsibilidade, ao controle e à qualificação do processo decisório.

Nesse contexto, o primeiro ciclo de planejamento estratégico mostrou-se fundamental para a construção das bases estruturantes da empresa. As ações voltadas à padronização de processos, à revisão da identidade organizacional, ao aprimoramento da comunicação interna e à realização do diagnóstico estratégico inicial permitiram reduzir a informalidade da gestão e aumentar a previsibilidade operacional. Esses avanços refletiram-se em indicadores relacionados à eficiência da produção, ao controle de custos, ao engajamento dos colaboradores e à experiência dos clientes, evidenciando um processo de profissionalização compatível com o que a literatura aponta como necessário para organizações em transição para estágios mais maduros de gestão.

Ademais, o segundo ciclo consolidou uma abordagem mais orientada ao crescimento, marcada pelo aprofundamento das análises do ambiente externo, pela utilização de benchmarks setoriais e pela revisão dos pilares estratégicos. Os resultados observados indicam que o crescimento registrado ao longo desse período não pode ser atribuído exclusivamente à adoção do planejamento estratégico, uma vez que fatores macroeconômicos e setoriais também influenciam o desempenho das empresas do setor. Entretanto, os dados demonstram que o planejamento estratégico exerceu papel decisivo na qualificação desse crescimento, ao reduzir a volatilidade dos resultados, ampliar a capacidade de monitoramento e alinhar de forma mais consistente estratégia e execução.

A análise comparativa entre o período pré-planejamento e os ciclos subsequentes evidencia que o principal impacto do planejamento estratégico não reside apenas na elevação pontual dos indicadores, mas na consolidação de uma lógica de gestão mais estruturada, capaz de sustentar a expansão da empresa sem comprometer sua eficiência operacional e financeira. Nesse sentido, o planejamento estratégico atuou como instrumento de amadurecimento organizacional, contribuindo para a construção de um modelo de crescimento mais equilibrado e alinhado à capacidade interna da organização.

Do ponto de vista metodológico, este estudo caracteriza-se como uma investigação

aprofundada de um fenômeno contemporâneo, delimitada a um único estudo de caso, escolha esta coerente com os objetivos propostos e com a abordagem qualitativa adotada. Tal delimitação não compromete a validade da análise, uma vez que permitiu compreender, de forma detalhada, os processos, decisões e efeitos associados à adoção do planejamento estratégico em um contexto organizacional real. Ressalta-se, contudo, que os resultados obtidos não têm pretensão de generalização estatística, mas sim de contribuição analítica, especialmente para empresas da construção civil de porte e características semelhantes.

Adicionalmente, parte das evidências analisadas baseia-se em dados internos e em percepções das lideranças entrevistadas, aspecto inerente a estudos de natureza qualitativa. Essa característica foi mitigada por meio da triangulação de fontes, combinando indicadores objetivos, documentos organizacionais e diferentes perspectivas dos atores envolvidos no processo estratégico.

Como recomendações para trabalhos futuros, sugere-se a aplicação do modelo analítico utilizado nesta pesquisa em empresas da construção civil de diferentes portes e contextos regionais, com o objetivo de ampliar a compreensão sobre a replicabilidade dos resultados observados. Recomenda-se também o aprofundamento da análise em ciclos adicionais de planejamento estratégico, bem como a incorporação de métodos quantitativos complementares, de modo a fortalecer as evidências empíricas e contribuir para o avanço das discussões sobre o planejamento estratégico como diferencial competitivo no setor da construção civil.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 12721: Avaliação de custos unitários e preparo de orçamento de construção para incorporação de edifícios em condomínio**. Rio de Janeiro, 2006.
- ADEMIL. **Relatório do mercado imobiliário brasileiro**. São Paulo, 2024.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Séries temporais da taxa Selic e crédito imobiliário**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br>. Acesso em: 2025.
- BETHLEM, A. S. **Planejamento estratégico aplicado**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.
- B3 – BRASIL, BOLSA, BALCÃO. **Demonstrações financeiras históricas – PDG Realty, Eztec e Cyrela**. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.b3.com.br>. Acesso em: 2025.
- CBIC – CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. **Indicadores econômicos da construção civil**. Brasília, 2022.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Elsevier, 2004.
- CIDESP. **Panorama do custo da construção civil no Brasil**. São Paulo, 2025.
- CNI – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Desempenho da indústria da construção**. Brasília, 2022.
- DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- EZTEC S.A. **Relatórios anuais e demonstrações financeiras**. São Paulo, 2023.
- FGV – FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Índice Nacional de Custo da Construção (INCC)**. Rio de Janeiro, 2023.

FGV – FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Índice de Confiança do Consumidor (ICC)**. Rio de Janeiro, 2023.

FISCHMANN, A. A. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1987.

FIPEZAP. **Índice de preços de imóveis residenciais – Venda**. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.fipezap.com.br>. Acesso em: 2025.

GODET, M. **A caixa de ferramentas da prospectiva estratégica**. Paris: Dunod, 2000.
HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Anual da Indústria da Construção (PAIC)**. Rio de Janeiro, 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PNAD Contínua**. Rio de Janeiro, 2023.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies**. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LOBATO, D. M. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

LOPES, J. P.; GRANJA, A. D.; PICCHI, F. A. **Planejamento e controle na construção civil: uma revisão sistemática**. Ambiente Construído, Porto Alegre, v. 20, n. 3, 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MEDEIROS, J. A. **Planejamento estratégico na construção civil: desafios e práticas**. São Paulo: Blucher, 2016.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOGNHOL, L. **Ferramentas estratégicas aplicadas à gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. São Paulo:

Atlas, 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2018.

PDG REALTY S.A. **Relatórios anuais e demonstrações financeiras**. São Paulo, 2023.

PONCE, H. **Planejamento estratégico em ambientes complexos**. São Paulo: Atlas, 2013.

SCALCO, V. A. **Gestão estratégica na construção civil**. São Paulo: Oficina de Textos, 2020.

SIQUEIRA, J. P. L. **Gestão estratégica e plano de ação**. São Paulo: Atlas, 2019.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade para pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Strategic management: concepts and cases**. New York: McGraw-Hill, 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXOS

ANEXO A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada

1. Como surgiu a decisão de implantar formalmente o planejamento estratégico na empresa?
2. Quais eram os principais desafios enfrentados pela organização antes da adoção do planejamento estratégico?
3. Como se deu o processo de elaboração do planejamento estratégico nos ciclos analisados?
4. Quais áreas e níveis hierárquicos participaram desse processo? Houve mudanças ao longo do tempo?
5. De que forma as análises do ambiente externo e interno influenciaram a definição das diretrizes estratégicas?
6. Como foram definidos os pilares estratégicos em cada ciclo de planejamento?
7. Quais foram as principais diferenças entre os pilares do primeiro e do segundo ciclo?
8. Especificamente sobre o pilar Eficiência e Sustentabilidade, quais fatores levaram à sua consolidação como eixo estratégico de acompanhamento do crescimento?
9. Como ocorreu o processo de definição dos indicadores utilizados para acompanhar o planejamento estratégico?
10. Houve indicadores que passaram a ser acompanhados apenas após a implantação do planejamento? Por quê?
11. De que forma os indicadores influenciam a tomada de decisão da liderança no dia a dia da empresa?
12. Como ocorre o acompanhamento e a revisão do planejamento estratégico ao longo do ciclo?
13. Na sua percepção, quais foram os principais resultados obtidos a partir da adoção do planejamento estratégico?
14. Você acredita que o planejamento estratégico contribuiu para maior previsibilidade e controle da gestão? De que forma?
15. Quais desafios ou oportunidades de melhoria você identifica para os próximos ciclos de planejamento?