



Universidade Federal do Amazonas
Faculdade de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção - PPGE



JEMIFFER KAROL RODRIGUES VIEIRA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM APLICAÇÃO
DO BALANCED SCORECARD: ESTUDO DE CASO EM UMA
CONSTRUTORA**

MANAUS- AM

2025



Universidade Federal do Amazonas
Faculdade de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção - PPGE



Jemiffer Karol Rodrigues Vieira

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM APLICAÇÃO
DO *BALANCED SCORECARD*: ESTUDO DE CASO EM UMA
CONSTRUTORA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão da Produção e Operações

Linha de Pesquisa: Engenharia Organizacional

Orientador: Marcelo Albuquerque de Oliveira, Ph.D.

MANAUS- AM

2025

Ficha Catalográfica

Elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

V658p	Vieira, Jemiffer Karol Rodrigues Proposta de Planejamento Estratégico com aplicação do Balanced Scorecard: Estudo de caso em uma Construtora / Jemiffer Karol Rodrigues Vieira. - 2025. 65 f. : il., color. ; 31 cm. Orientador(a): Marcelo Albuquerque de Oliveira. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Amazonas, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Manaus, 2025. 1. Planejamento Estratégico. 2. BSC Balanced Scorecard. 3. Indicadores de Desempenho. 4. Construção Civil. I. Oliveira, Marcelo Albuquerque de. II. Universidade Federal do Amazonas. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. III. Título
-------	--

Jemiffer Karol Rodrigues Vieira

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM APLICAÇÃO
DO *BALANCED SCORECARD*: ESTUDO DE CASO EM UMA
CONSTRUTORA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção

Área de Concentração: Engenharia Organizacional

Linha de Pesquisa: Gestão de Operações e Processos da Produção e Serviços

Orientador: Marcelo Albuquerque de Oliveira, Ph.D.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. MARCELO ALBUQUERQUE DE OLIVEIRA, Presidente

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. RICARDO JORGE DA CUNHA COSTA NOGUEIRA, Membro PPGE

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Universidade Federal do Amazonas

Profa. Dra. SARA RAQUEL GOMES DE SOUSA

Membro Externo - Instituto de Tecnologia da Amazônia INTECAM

Manaus, 07 de março de 2025

"Não se gerencia o que não se mede, não se
mede o que não se define, não se define o que
não se entende, não há sucesso no que não se
gerencia"

Willian Edward Deming

Agradecimentos

Trilhar a pós-graduação stricto sensu foi um caminho repleto de desafios e aprendizados, não teria sido possível sem o apoio e incentivo de pessoas muito especiais. A família é a alicerce que nos sustenta em qualquer desafio, oferecendo amor, apoio e união incondicional para construirmos nossos maiores sonhos.

Desta forma gostaria de iniciar expressando meu mais sincero agradecimento aos meus pais Srs. Rui e Luzimaria que desde sempre me ensinaram o valor da educação e me incentivaram a não desistir dos objetivos. Agradeço, também, aos meus filhos Lucas e Abraão cuja paciência, compreensão e alegria me deram forças para cumprir a cada etapa desta jornada. E destaco meu agradecimento ao meu esposo Wilson Junior, o seu apoio diário foi diferencial para eu ter conseguido chegar até aqui.

Expresso também minha imensa gratidão ao meu orientador, Marcelo Oliveira cujas orientações, conselhos e disponibilidade foram essenciais para o amadurecimento do meu trabalho. agradeço, ainda, a todos os professores do curso, cuja dedicação ao ensino e compartilhamento de conhecimento desenvolveu significativamente para a minha formação acadêmica.

Agradeço, de igual forma, aos Diretores da empresa em estudo, por abrirem as portas e confiado nesta pesquisa, possibilitando a realização de um trabalho aprofundado e aplicado. E não posso deixar de mencionar meus agradecimentos especialmente ao orientador técnico empresarial da empresa em estudo, cuja expertise e questionamento forneceram insights importantes para o desenvolvimento desta dissertação.

A todos, o meu sincero muito obrigado. Este trabalho é fruto de cada gesto de apoio, de cada palavra de incentivo e de cada contribuição recebida ao longo desta jornada.

Resumo

O setor da construção apresenta desafios significativos no que tange à gestão estratégica, devido à sua alta competitividade, complexidade operacional e variabilidade de demandas. Nesse contexto, este estudo propõe um Planejamento Estratégico com a aplicação do Balanced Scorecard (BSC) em uma construtora de porte médio, localizada em Manaus-AM. O objetivo principal da pesquisa é estruturar e implementar um modelo estratégico baseado no BSC, avaliando sua eficácia na otimização dos processos organizacionais e na melhoria dos resultados econômico-financeiros da empresa. A metodologia adotada é um estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando ferramentas como PESTEL, Cadeia de Valor, 5W1H e a Curva de Valor para análise e formulação da estratégia. O planejamento foi estruturado em quatro perspectivas do Balanced Scorecard – financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento – com a definição de 11 indicadores estratégicos para monitoramento e controle dos resultados. Os dados analisados demonstram que a implementação do BSC promoveu um alinhamento mais claro entre as áreas da organização, permitindo a melhoria do desempenho operacional, a otimização de recursos e a ampliação da competitividade no setor. Além disso, a pesquisa destaca a importância do monitoramento contínuo dos indicadores e do aprendizado organizacional como fatores críticos para a sustentabilidade e crescimento da empresa. A proposta deste estudo contribui para o campo da gestão estratégica ao fornecer uma abordagem estruturada para a aplicação do Balanced Scorecard no setor da construção civil.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, BSC Balanced Scorecard, Indicadores de Desempenho, Construção Civil.

Abstract

The construction sector faces significant challenges in strategic management due to its high competitiveness, operational complexity, and fluctuating demand. In this context, this study proposes a Strategic Planning Model using the Balanced Scorecard (BSC) in a medium-sized construction company located in Manaus, Brazil. The primary objective is to structure and implement a strategic model based on BSC, assessing its effectiveness in optimizing organizational processes and improving the company's economic and financial performance. The methodology follows a case study approach with both qualitative and quantitative analyses, employing tools such as PESTEL, Value Chain, 5W1H, and the Value Curve for strategy formulation and evaluation. The strategic planning was structured according to the four Balanced Scorecard perspectives—financial, customer, internal processes, and learning & growth—with the definition of 11 key performance indicators (KPIs) for monitoring and control. The results indicate that implementing the BSC facilitated greater alignment across organizational areas, improved operational efficiency, optimized resource allocation, and enhanced competitiveness in the industry. Furthermore, the study underscores the importance of continuous performance monitoring and organizational learning as critical factors for the company's sustainability and growth. This research contributes to the field of strategic management by providing a structured approach to applying the Balanced Scorecard in the construction sector.

Keywords: Strategic Planning, Balanced Scorecard, Performance Indicators, Construction Industry.

Lista de Figuras

Figura 1: Segmentação da Cadeia Produtiva da Construção.....	15
Figura 2: <i>Roadmap</i> do Estudo	23
Figura 3: Contexto Organizacional da Construtora.....	26
Figura 4: Marcos da Visão Organizacional.....	29
Figura 5: PESTEL	31
Figura 6: Curva de Valor.....	33
Figura 7: 4 Ações.....	34
Figura 8: Mapa dos Objetivos Estratégicos – perspectivas BSC	36
Figura 9: Balanced Scorecard – Indicadores e Ações	39
Figura 10: Cadeia de Valor x PE e Indicadores	42
Figura 11: 5W1H Estratégico.....	44
Figura 12: Resultado dos Indicadores	46
Figura 13: Lições Aprendidas.....	48

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Formulação do Problema	11
1.2	Objetivos.....	11
1.2.1	Objetivo Geral	11
1.2.2	Objetivos Específicos	11
1.3	Justificativa	11
2	ENQUADRAMENTO TEÓRICO	12
2.1	Planejamento Estratégico.....	12
2.1.1	Planejamento Estratégico no setor da Construção.....	14
2.2	Ferramentas auxiliares no desenvolvimento do Planejamento Estratégico	16
2.3	BSC <i>Balanced Scorecard</i>	18
3	METODOLOGIA.....	20
3.1	Caracterização da pesquisa	20
3.2	Caracterização da empresa estudo de caso	21
3.3	<i>Roadmap</i> aplicado – etapas de aplicação do estudo	22
4	DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS	26
4.1	Formular o Planejamento Estratégico (PE) da Construtora.....	26
4.2	Estruturar o Planejamento Estratégico no <i>Balanced Scorecard</i>	35
4.3	Implementar o modelo estratégico e analisar os resultados obtidos	41
5	IMPACTOS ACADÊMICOS, ECONÔMICOS E SOCIAIS	50
6	CONCLUSÃO E PESQUISAS FUTURAS.....	51
	REFERÊNCIAS	52
	APÊNDICE A: CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	56
	APÊNDICE B: MARCOS DA VISÃO.....	57
	APÊNDICE C: PESTEL	58
	APÊNDICE D: CURVA DE VALOR E 4 AÇÕES.....	59
	APÊNDICE E: MAPA DOS OBJETIVOS DO PE - PERSPECTIVAS DO BSC	60
	APÊNDICE F: BSC – BALANCED SCORECARD – INDICADORES E AÇÕES	61
	APÊNDICE G: CADEIA DE VALOR DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS X PE ..	62
	APÊNDICE H: 5W1H ESTRATÉGICO	63
	APÊNDICE I: RESULTADOS DOS INDICADORES.....	64
	APÊNDICE J: RELATÓRIO DE LIÇÕES APRENDIDAS	65

1 INTRODUÇÃO

No dinâmico e competitivo mercado de construção, a implementação de estratégias bem estruturadas se destaca como um diferencial crucial para o sucesso dos negócios. Como discutido por Lima e Souza (2019), o planejamento estratégico é vital para a continuidade de uma empresa, pois transcende os aspectos operacionais e orienta as organizações em direção a seus objetivos e metas. Uma metodologia proeminente nesse contexto é o *Balanced Scorecard* (BSC), criado por Kaplan e Norton em 1992. Conforme Kaplan & Norton (2019) o BSC é reconhecido por sua eficácia, permitindo que as organizações avaliem de maneira equilibrada o desempenho financeiro e não financeiro, integrando perspectivas essenciais para o êxito empresarial. Esta abordagem está intimamente ligada à aplicação de estratégias de negócios, um tema de grande importância na engenharia organizacional.

Os criadores do *Balanced Scorecard* enfatizam a importância da gestão estratégica para alcançar resultados eficazes. Kaplan e Norton (2019) destacam que, ao usar o *Balanced Scorecard*, os executivos conseguem avaliar como suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros. De acordo com Soliman (2020), a complexidade de alinhar objetivos estratégicos com a gestão tática e operacional é um dos principais motivos de falhas na gestão estratégica, afetando significativamente as organizações. Por isso, o BSC é amplamente difundido como uma metodologia fundamental para o planejamento estratégico nas empresas.

Mesmo com a ampla discussão sobre o tema, ao focar no setor da construção, é evidente que há uma necessidade de aprofundar as pesquisas, como afirmam Borges, Coelho e Petri (2018), ao mencionar que "apesar do crescente interesse sobre a gestão do desempenho, muitas ainda são as dificuldades em avaliar o desempenho das organizações". Essa análise sublinha a importância de implementar um modelo de gestão estratégica em empresas de construção para melhorar seus processos e resultados.

Analisando a complexidade do setor de construção, é notável que essa indústria tem experimentado crescimento constante ao longo dos anos. Um fator crucial para essa expansão é a atuação do setor público, conforme indicado por Borges, Coelho e Petri (2018). Esta indústria se destaca por sua alta capacidade produtiva e pela geração de empregos e renda, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento econômico.

Com base nessa premissa, o presente estudo tem como tema "Proposta de Planejamento Estratégico com aplicação do *Balanced Scorecard*: Estudo de caso em uma

Construtora". O objetivo principal deste estudo é desenvolver um planejamento estratégico utilizando o *Balanced Scorecard* e analisar os resultados dos indicadores em uma construtora, buscando identificar as vantagens e desafios associados a essa abordagem. Este estudo está focado na área de gestão de produção e operações da produção e serviços, especificamente na área de pesquisa da engenharia organizacional.

1.1 Formulação do Problema

Conforme Jing (2023), o problema na pesquisa científica se caracteriza por uma circunstância complexa ou contradição que demanda investigação sistemática e busca de soluções. Assim, esta dissertação propõe-se a responder ao seguinte questionamento: Quais métodos utilizar para a gestão estratégica de uma construtora, visando seu crescimento sustentável?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver o Planejamento Estratégico com aplicação do *Balanced Scorecard* e analisar os resultados de indicadores em uma construtora.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos se apresentam em 3 pilares para composição do Planejamento Estratégico:

- a) Formular o Planejamento Estratégico.
- b) Estruturar o Planejamento Estratégico no *Balanced Scorecard*.
- c) Implementar o modelo estratégico e analisar os resultados obtidos.

1.3 Justificativa

O presente estudo reforça a teoria de Kaplan e Norton (2019) de que “a capacidade de executar uma estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si”, especialmente no contexto da formulação estratégica. Os autores do *Balanced Scorecard* indicam que a estratégia de uma organização só terá resultados efetivos se os indicadores de desempenho forem aprimorados no mapa estratégico. Ao estruturar um modelo de gestão orientado por indicadores de desempenho, a empresa passa a ter maior controle sobre seus

processos operacionais, financeiros e comerciais, possibilitando a tomada de decisão baseada em dados concretos.

Conforme Camilleri (2020) o *Balanced Scorecard* (BSC) se apresenta como metodologia de gestão estratégica amplamente reconhecida por traduzir a visão e a estratégia organizacional em objetivos concretos, distribuídos em quatro perspectivas interdependentes: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Esse nível de monitoramento contínuo não apenas melhora a eficiência operacional, reduzindo desperdícios e custos desnecessários, mas também contribui para a otimização de prazos e qualidade na entrega dos serviços, fatores cruciais para a competitividade no setor da construção civil. Além disso, o uso do BSC fortalece a capacidade de inovação e adaptação da empresa, permitindo que a construtora identifique oportunidades de mercado e antecipe riscos estratégicos, garantindo um crescimento sustentável.

Posposta do estudo é desenvolver e analisar a performance do Planejamento Estratégico por intermédio do *Balanced Scorecard*. Dessa forma, a pesquisa oferece uma contribuição prática relevante, pois não só melhora a gestão interna e a rentabilidade, mas também posiciona a construtora de forma diferenciada no mercado, ampliando sua competitividade e consolidando sua atuação no setor de infraestrutura viária.

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Esta seção apresenta a síntese teórica que fundamentou a pesquisa, portanto foram utilizados estudos científicos sobre: Planejamento estratégico; Planejamento Estratégico no setor da Construção; Etapas e Ferramentas no desenvolvimento de um Planejamento Estratégico; BSC *Balanced Scorecard* e suas perspectivas, Indicadores de Desempenho e Ações Estratégicas.

2.1 Planejamento Estratégico

Inicialmente, conforme definido por Mintzberg et al (2007), a estratégia é percebida como um plano ou um curso de ação deliberadamente planejado, servindo como um conjunto de diretrizes para enfrentar determinadas situações. Recentemente Alves, Bernardo e Oliveira (2019) atualizaram essa visão ao descrever estratégia como um conjunto de orientações que guia a conduta organizacional e apoia a tomada de decisões. É um esquema estruturado que conduz a empresa de sua condição atual para o estado desejado, ou seja, para

sua Visão. Para isso, são estabelecidos objetivos estratégicos que são acompanhados e revisados periodicamente, permitindo ajustes conforme necessário.

O planejamento estratégico desempenha o papel de alinhar o contexto interno com o externo de forma a fortalecer a organização, de acordo com Lima e Souza (2019). Os autores Alves, Bernardo e Oliveira (2019) afirmam que o Planejamento Estratégico permite definir claramente os objetivos corporativos, melhorando continuamente a alocação de recursos humanos e materiais, reduzindo desperdícios e minimizando incertezas. Assim, seu principal objetivo é monitorar o desempenho da empresa.

No que diz respeito à relevância do Planejamento Estratégico (PE), Melo e Bernardes (2020) observam a crescente necessidade das organizações de estruturarem melhor seus processos de gestão estratégica. Eles sublinham que, além da formulação do planejamento, é crucial garantir uma implementação eficiente, permitindo um monitoramento adequado. Portanto, a gestão estratégica não se resume à definição de diretrizes, mas requer acompanhamento constante para assegurar sua eficácia ao longo do tempo.

Rodrigues et al (2018) destacam que, durante a elaboração do Planejamento Estratégico (PE), a participação da liderança é vital. Os mesmos autores defendem que o PE deve ser desenvolvido por um grupo de líderes em colaboração, assegurando uma visão estratégica ampla e alinhada com os objetivos da organização. Na fase de monitoramento do PE, os autores realçam a importância de usar ferramentas de gestão estratégica para acompanhar o desempenho e garantir a eficácia das ações planejadas. Neste contexto, o estudo foca no Balanced Scorecard (BSC), reconhecido como uma ferramenta essencial para a gestão estratégica, permitindo uma análise e orientação estruturada e mensurável das estratégias organizacionais.

Segundo Caprine, Callegari e Delatorri (2019), "O planejamento é um processo com uma visão holística, onde processos, pessoas, políticas e responsabilidades devem ser organizados assertivamente e constantemente monitorados." Portanto, a gestão eficiente de qualquer organização requer um planejamento estratégico que integre todos os elementos da cadeia produtiva. Um planejamento bem estruturado não apenas otimiza recursos e reduz desperdícios, mas também melhora a previsibilidade e a sustentabilidade a longo prazo.

Ainda conforme Caprine, Callegari e Delatorri (2019), "Toda organização possui uma estratégia, que é o caminho para alcançar um objetivo." Mesmo que não esteja formalmente estruturada, toda organização segue um direcionamento estratégico, seja por decisões intuitivas ou processos planejados. Empresas que gerenciam sua estratégia de forma

consciente conseguem alinhar melhor seus recursos, identificar oportunidades e minimizar riscos, aumentando sua competitividade. Por outro lado, organizações com estratégias implícitas ou não formalizadas podem encontrar dificuldades em se adaptar a mudanças e otimizar processos.

2.1.1 Planejamento Estratégico no setor da Construção

Conforme abordado pelos autores Cruz, Gomes e Mafra (2021) o pensamento empresarial no setor da construção é frequentemente caracterizado por uma cultura que se concentra mais em aspectos operacionais, e pouco visam iniciativas nas competências táticas e estratégicas, o que causa dificuldades na implementação de um planejamento estratégico efetivo. Porém ao contraste no cenário econômico, que inclui períodos de crescimento e crises financeiras, o segmento da construção vem enfrentando grandes desafios na gestão de suas empresas, levando as empresas a buscarem maior inovação, eficiência, eficácia e versatilidade.

Ainda na percepção de Cruz, Gomes e Mafra (2021) destaca-se que em os momentos de crise salientaram a necessidade de uma gestão mais atenta, ressaltando a importância do uso e aperfeiçoamento do planejamento estratégico. Nesse contexto, é crucial analisar como as empresas do setor estão implementando o planejamento estratégico, a fim de identificar as abordagens adotadas e avaliar seus impactos no desempenho e na sustentabilidade das organizações.

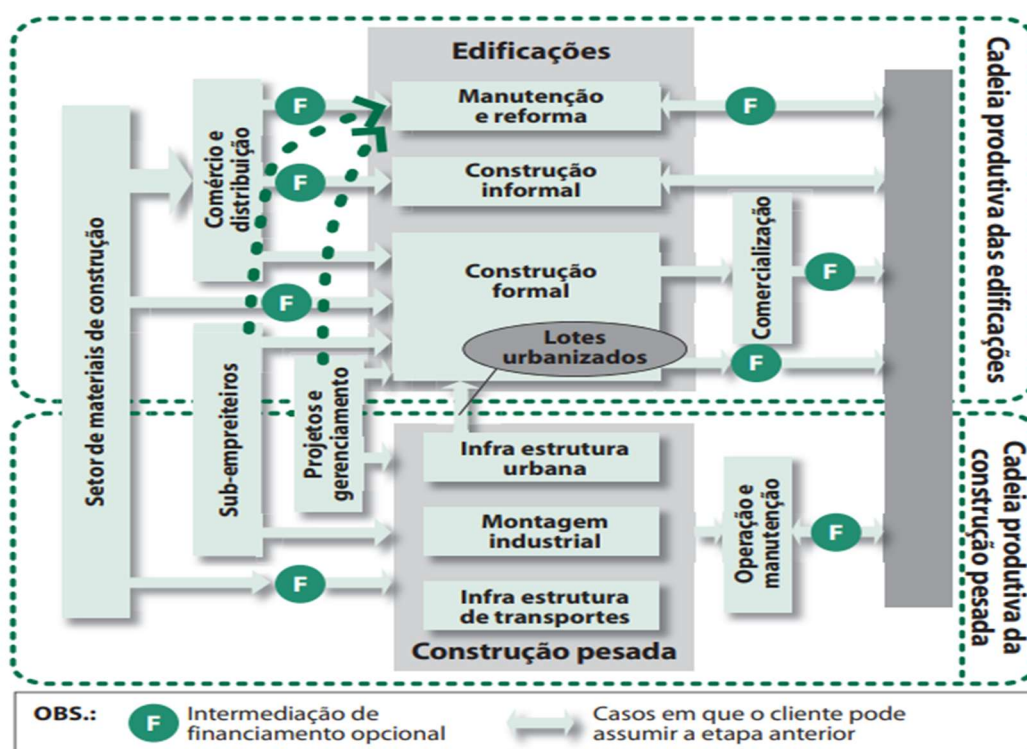
Silva (2022) destaca que o consumidor contemporâneo se tornou mais criterioso e bem-informado, impulsionado pelo amplo acesso à informação proporcionado pela internet. No setor da construção civil, especialmente na construção pesada, essa transformação se reflete diretamente na exigência por melhores práticas e maior transparência nos processos. A satisfação do cliente assume um caráter coletivo, uma vez que muitas obras são financiadas com recursos públicos e impactam diretamente o desenvolvimento urbano. Assim, a fiscalização e a exigência por qualidade, eficiência e sustentabilidade tornaram-se inerentes ao segmento, pressionando empresas a adotarem padrões mais rigorosos de gestão, planejamento e execução.

Conforme Filha, Costa e Rocha (2010) ao estudar o segmento da construção é importante entender os subsetores desse segmento, a indústria da construção engloba um conjunto de atividades que desempenham um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social do Brasil, impactando diretamente na qualidade de vida da população e na

infraestrutura econômica do país. Os mesmos autores ilustram a divisão da construção civil em dois principais segmentos: edificações e construção pesada, ambos subsegmentos têm o setor de materiais da construção como introdutórios de seus processos produtivos, fase inicial das cadeias de suprimentos.

A Figura 1 do DECONCI / FIESP (2008) apresenta a segmentação abordada no parágrafo anterior, evidenciando a complexidade das interações do segmento da Construção. Nesse contexto, os elos que a compõem podem desempenhar diferentes funções estratégicas, seja como reservatórios de serviços subcontratados, seja como comerciantes e distribuidores responsáveis pela capilarização da oferta de produtos e serviços. A presença desses agentes é fundamental para garantir a eficiência logística, a disponibilidade de insumos e a fluidez operacional, permitindo que a cadeia produtiva atenda às demandas do mercado de forma ágil e estruturada.

Figura 1: Segmentação da Cadeia Produtiva da Construção



Fonte: DECONCI / FIESP (2008)

Os conceitos de construção, bem como a segmentação são essenciais para compreensão do objeto desta pesquisa, empresa classificada na segmentação de construção pesada. Desta forma abordado pelos autores Filha, Costa e Rocha (2010) como subsetor que engloba um conjunto de atividades relacionadas à construção de infraestruturas, como ferrovias, rodovias, portos e aeroportos, que são essenciais para o desenvolvimento do sistema de transporte. Além disso, também inclui a construção de central de abastecimento de água,

instalação de redes de esgoto e calçamento de ruas, que estão diretamente ligadas à infraestrutura urbana e são fundamentais na melhoria da mobilidade, no acesso a serviços básicos e no desenvolvimento socioeconômico de uma região.

Silva (2022) ressalta que a adoção e implementação do planejamento estratégico demandam uma transformação significativa na cultura organizacional das construtoras. Esse processo envolve a reestruturação de práticas gerenciais, adaptação a uma mentalidade orientada para resultados e a incorporação de ferramentas que permitam um controle mais eficiente das operações. No setor da construção onde prazos, custos e qualidade são fatores críticos, a integração do planejamento estratégico possibilita maior previsibilidade, mitigação de riscos e otimização dos recursos. Dessa forma, a implementação eficaz do planejamento estratégico não apenas eleva a competitividade da empresa, mas também contribui para a sustentabilidade e inovação no setor da construção.

2.2 Ferramentas auxiliares no desenvolvimento do Planejamento Estratégico

De acordo com Akter e Ali (2022), a aplicação do método PDCA potencializa a capacidade das organizações de alcançar suas metas estratégicas ao ser utilizado em conjunto com sistemas de gestão e outras atividades essenciais. Esse modelo cíclico, composto pelas etapas Planejar (Plan), Executar (Do), Verificar (Check) e Agir (Act), promove a melhoria contínua dos processos, permitindo um acompanhamento estruturado do desempenho organizacional. Quando integrado a ferramentas gerenciais e metodologias estratégicas, como o *Balanced Scorecard* (BSC) e a gestão por indicadores de desempenho, o PDCA fortalece a governança corporativa, aprimora a eficiência operacional e possibilita ajustes ágeis diante de desafios e oportunidades.

Na etapa *Plan* (Planejamento), o processo é dividido em duas fases principais: Análise do Contexto Organizacional e Planejamento. A Análise do Contexto Organizacional conforme Appelbaum (2020) é um método essencial para compreender a organização em todos os seus níveis, desde os aspectos mais visíveis até aqueles mais profundos e estruturais, que muitas vezes não são perceptíveis de imediato. Esse processo possibilita uma investigação detalhada no ambiente interno e externo da empresa, esse processo é associado a diversas ferramentas estratégicas, como neste estudo correlacionamos a análise PESTEL, a cadeia de valor, a definição do contexto interno como missão, visão e valores organizacionais e marcos da visão, que proporcionam uma visão abrangente da organização e de sua posição no mercado.

Conforme Nguyen, Thuc e Nguyen (2024), o modelo PESTEL é uma ferramenta analítica amplamente utilizada para avaliar fatores externos que influenciam diretamente as operações e o desempenho organizacional. Esse modelo considera seis dimensões estratégicas – política, econômica, social, tecnológica, ambiental e legal – fornecendo uma abordagem abrangente para compreender o ambiente externo e suas implicações sobre a organização.

Conforme Sabatinus e Utami (2021), a Curva de Valor, originada no conceito de Estratégia do Oceano Azul, de Chan Kim e Renée Mauborgne, é uma abordagem que permite às organizações identificarem novos espaços de mercado e aprimorarem sua capacidade competitiva. Essa ferramenta representa graficamente o desempenho da empresa em relação aos fatores de competitividade, permitindo uma análise visual das vantagens estratégicas e dos pontos de diferenciação em relação aos concorrentes. Dessa forma, essa ferramenta se torna essencial para a formulação de estratégias inovadoras, permitindo que as empresas escapem da concorrência direta e conquistem vantagens sustentáveis em mercados altamente competitivos

Ainda conforme Sabatinus e Utami (2021), o modelo se baseia no quadro de quatro ações, que propõe a eliminação, redução, aumento e criação de fatores estratégicos, orientando a empresa na busca por um posicionamento único no mercado. Os autores enfatizam que ao aplicar a Curva de Valor, as organizações podem redefinir suas estratégias, concentrando esforços em atributos que geram maior valor para os clientes e eliminando aspectos que não contribuem para a diferenciação.

A fase *Do* (Execução) concentra-se na implementação do plano estratégico e a correlação com a cadeia de valor da empresa. Segundo Mello (2022), a evolução da cadeia de valor ocorre a partir dos ganhos gerados pelas inter-relações entre a organização e os agentes externos, como consumidores e fornecedores. Dessa forma, a sinergia entre esses elementos influencia diretamente a capacidade da empresa de inovar, otimizar seus processos e garantir um posicionamento competitivo sustentável no mercado.

A ferramenta *5W1H*, amplamente utilizada no planejamento estratégico e operacional para estruturação e execução de ações organizacionais. De acordo com Moura et al. (2019), essa abordagem permite detalhar o que será feito (*What*), quando (*When*), onde (*Where*), porque (*Why*), quem será responsável (*Who*) e como as atividades serão realizadas (*How*), assegurando que todas as etapas do plano de ação sejam bem definidas e alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Na aplicação prática, a utilização do 5W1H em conjunto com o Balanced Scorecard (BSC) possibilita a integração de ações táticas ao

planejamento estratégico, garantindo maior alinhamento entre as operações cotidianas e as metas de longo prazo da empresa.

Na fase *Check* (Monitoramento e Análise), verifica-se o desempenho de indicadores por meio da tabela de indicadores definidos no BSC. Nesse raciocínio para Soares (2011), o sucesso na implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) depende da capacidade das organizações em definir objetivos estratégicos adequados para cada uma das perspectivas. A conversão desses objetivos em indicadores específicos com metas predefinidas possibilita o monitoramento contínuo do progresso organizacional e a avaliação de desempenho em todas as dimensões estratégicas.

Por fim, a etapa *Act* (Ajustes e Melhoria Contínua) para o presente estudo aplica-se a Lições Aprendidas do plano estratégico. Ferras et al. (2021) enfatizam que a sistematização e o registro estruturado das lições aprendidas são fundamentais para que a organização possa avaliar criticamente suas experiências ao longo da execução de seus projetos. Esse processo permite não apenas a identificação de acertos e falhas, mas também a transformação desses aprendizados em diretrizes estratégicas para a melhoria contínua. Esse processo contínuo fortalece a governança estratégica e aprimora a resiliência da organização, garantindo sua sustentabilidade e competitividade no longo prazo.

2.3 BSC *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido pelos pesquisadores Kaplan e Norton e introduzido na *Harvard Business Review* em 1992, representando um marco significativo na evolução da gestão estratégica. Conforme Kaplan e Norton (1992) o BSC surgiu a partir de um projeto de pesquisa em *Nolan Norton Institut* em 1991, que investigou a medição de desempenho em empresas com ativos intangíveis essenciais para a criação de valor, o *Balanced Scorecard* oferece uma abordagem dinâmica para mensurar e gerenciar o desempenho organizacional. Ao reconhecer a importância dos ativos intangíveis, como conhecimento, inovação e relacionamento com clientes, os autores defendem a necessidade de integrar a mensuração desses ativos nos sistemas de gestão, a fim de melhorar a tomada de decisões estratégicas e a alocação de recursos.

Para Melo e Bernades (2020) o *Balanced Scorecard* é compreendido como um sistema de controle de gestão que pode ser associado a outras ferramentas como análise do contexto interno, avaliação do ambiente externo, posicionamento de mercado, diagnóstico

empresarial, adequação de estratégias emergentes entre outros. Desta forma permite uma variação de métodos em seu contexto de aplicação.

O BSC *Balanced Scorecard* relaciona um “equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho” conforme abordado por Silva e Abib (2019). Os autores abordam que duas perspectivas promovem movimento no ambiente interno: Aprendizado e Crescimento e Processos Internos, e duas que promovem resultados considerando o ambiente externo: Clientes e Finanças.

Conforme Camilleri (2020) o BSC vai além da visão puramente financeira, abrangendo também outras dimensões críticas para garantir o equilíbrio e a eficácia estratégica. A perspectiva do cliente, por exemplo, foca na satisfação e na fidelização dos clientes. Já a perspectiva de processos internos prioriza a eficiência operacional e a excelência nos processos-chave, promovendo melhorias contínuas que impactam diretamente na entrega de produtos e serviços. Por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento enfatiza o desenvolvimento do capital humano, a inovação e a cultura organizacional, que são indispensáveis para sustentar a competitividade a longo prazo.

Silva (2021) defende que, na perspectiva financeira do BSC, um conjunto organizado e lógico de índices e métricas desempenha um papel fundamental para a compreensão dos aspectos econômicos e financeiros, promovendo a saúde, estabilidade econômico-financeira e sustentabilidade do negócio a longo prazo, abrangendo temas como geração de lucro, redução de custos, retorno sobre o investimento e margem de contribuição. No que se refere à perspectiva de clientes, o autor destaca que as empresas enfrentam uma necessidade constante de se reinventar, impulsionadas pela percepção que seus clientes têm da marca e da empresa, tornando essencial ir além dos processos internos, qualidade do produto e inovação tecnológica. Dessa forma, é indispensável que as empresas adotem uma abordagem centrada na percepção do cliente, pois essa variável influencia diretamente sua força e posicionamento no mercado. Assim, as métricas dessa perspectiva estão focadas na satisfação e fidelização dos clientes, considerando prazos, atendimento, pontualidade e outros critérios de valor.

Além disso, Silva (2021) argumenta que a perspectiva de processos internos exige um esforço significativo da alta direção, que deve se comprometer com a identificação dos pontos críticos da estrutura organizacional, visando aprimorar a eficiência e a eficácia dos processos internos para sustentar a competitividade da empresa. Por fim, na perspectiva de

aprendizado e crescimento, o autor afirma que o desenvolvimento da aptidão organizacional ocorre por meio da aquisição de novas tecnologias, análises objetivas e direcionadas, desenvolvimento interno e gestão do capital intelectual, permitindo o crescimento sustentável e a adaptação às transformações do ambiente de negócios. Dessa forma, evidencia-se a relevância do planejamento e desenvolvimento de pessoas, bem como da criação de uma estrutura sistêmica e tecnológica robusta, sendo esse plano essencial para o direcionamento estratégico e a evolução organizacional a longo prazo.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos apresentam o detalhamento em: caracterização da pesquisa, caracterização da empresa estudo de caso e *roadmap* aplicado – etapas de aplicação do estudo;

3.1 Caracterização da pesquisa

Conforme Gil (2008), o delineamento da pesquisa refere-se ao plano de estudo em uma abordagem abrangente, considerando as informações coletadas e os métodos de análise adotados. O presente estudo se classifica, quanto à sua natureza, como uma pesquisa aplicada. Dessa forma, seu propósito principal é contribuir para a melhoria dos processos estratégicos e para a tomada de decisões empresariais, garantindo maior alinhamento entre a estratégia organizacional e os resultados esperados.

No que se refere aos objetivos, a pesquisa é caracterizada como descritiva, pois tem como finalidade analisar e descrever o processo de planejamento estratégico da empresa. Ao descrever e analisar o planejamento estratégico com aplicação do BSC, busca-se identificar padrões, desafios e oportunidades que possam contribuir para aprimorar o planejamento estratégico na empresa estudada.

Em relação aos procedimentos metodológicos, este estudo é direcionado a um estudo de caso, que consiste na investigação aprofundada de uma única organização. A escolha desse método justifica-se pela necessidade de compreender o contexto específico da empresa e sua abordagem ao planejamento estratégico. Para isso, serão realizadas reuniões com os responsáveis da organização, a fim de coletar dados primários que subsidiem a análise. Esses dados serão complementados com informações documentais e registros internos da empresa, permitindo uma avaliação detalhada da aplicação do planejamento estratégico na prática.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e quantitativa, garantindo uma análise ampla e estruturada do fenômeno investigado. O método qualitativo será empregado na análise do processo de planejamento estratégico, permitindo compreender sua estrutura, desafios e aplicabilidade dentro da empresa. Já o método quantitativo será utilizado para mensurar e analisar índices estratégicos, possibilitando uma avaliação objetiva dos impactos do planejamento estratégico nos resultados organizacionais.

Dessa forma, a metodologia utilizada neste estudo integra diferentes abordagens e técnicas, garantindo um entendimento aprofundado do tema proposto. O delineamento aplicado, a classificação descritiva, a abordagem qualitativa e quantitativa e a escolha do estudo de caso como procedimento metodológico permitem uma investigação estruturada e coerente.

3.2 Caracterização da empresa estudo de caso

A empresa objeto deste estudo é uma construtora de porte médio, localizada na cidade de Manaus, Amazonas, com mais de 15 anos de atuação no setor de infraestrutura viária. A empresa fundada em 2005, consolidou-se no setor de construção civil, com foco na pavimentação e infraestrutura rodoviária. Inicialmente estabelecida para atender demandas locais, sua trajetória foi marcada pelo crescimento e pela incorporação de métodos organizacionais mais estruturados ao longo do tempo, alinhados às melhores práticas da engenharia civil.

Sua principal atividade é a produção e comercialização de massa asfáltica, atendendo tanto a demandas públicas quanto privadas. Além da fabricação de asfalto, a empresa também realiza serviços de pavimentação, recuperação de vias e manutenção viária, atuando em obras de pequeno, médio e grande porte. A estrutura organizacional da empresa reflete sua orientação para a qualidade e a melhoria contínua. O planejamento estratégico inclui a utilização de plataformas de monitoramento de indicadores de desempenho, permitindo a avaliação constante da eficácia dos processos produtivos.

Além disso, a política de qualidade reforça valores como segurança, inovação e sustentabilidade, garantindo que a produção de massa asfáltica atenda rigorosamente às normas estabelecidas pelo Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes DNIT 031 Pavimentação – Concreto asfáltico – Especificação de Serviço. Seu compromisso com a qualidade também é evidenciado pela certificação na norma ISO 9001, que assegura a padronização e melhoria contínua dos processos produtivos e administrativos.

Seus principais clientes incluem órgãos governamentais, concessionárias de infraestrutura e empresas do setor privado que demandam serviços de pavimentação e fornecimento de insumos asfálticos. A empresa possui um parque industrial equipado com tecnologia moderna para a produção de asfalto e um time técnico especializado, com atuação estratégica voltada para a inovação e eficiência operacional, a construtora busca aprimorar constantemente seus processos, consolidando-se como um dos principais players regionais no setor de infraestrutura e mobilidade urbana.

Por fim, a organização se destaca pela adoção de uma visão estratégica voltada para a liderança no segmento de usinagem de massa asfáltica. Assim, sua atuação não apenas impulsiona o desenvolvimento regional, mas também contribui para a modernização da infraestrutura viária, alinhada às melhores práticas de engenharia e sustentabilidade.

3.3 *Roadmap* aplicado – etapas de aplicação do estudo

O desenvolvimento do plano estratégico neste estudo segue a Figura 02 *Roadmap* do Estudo, a metodologia correlaciona-se diretamente aos objetivos específicos do estudo, permitindo que cada etapa contribua de forma organizada para a implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) na construtora analisada.

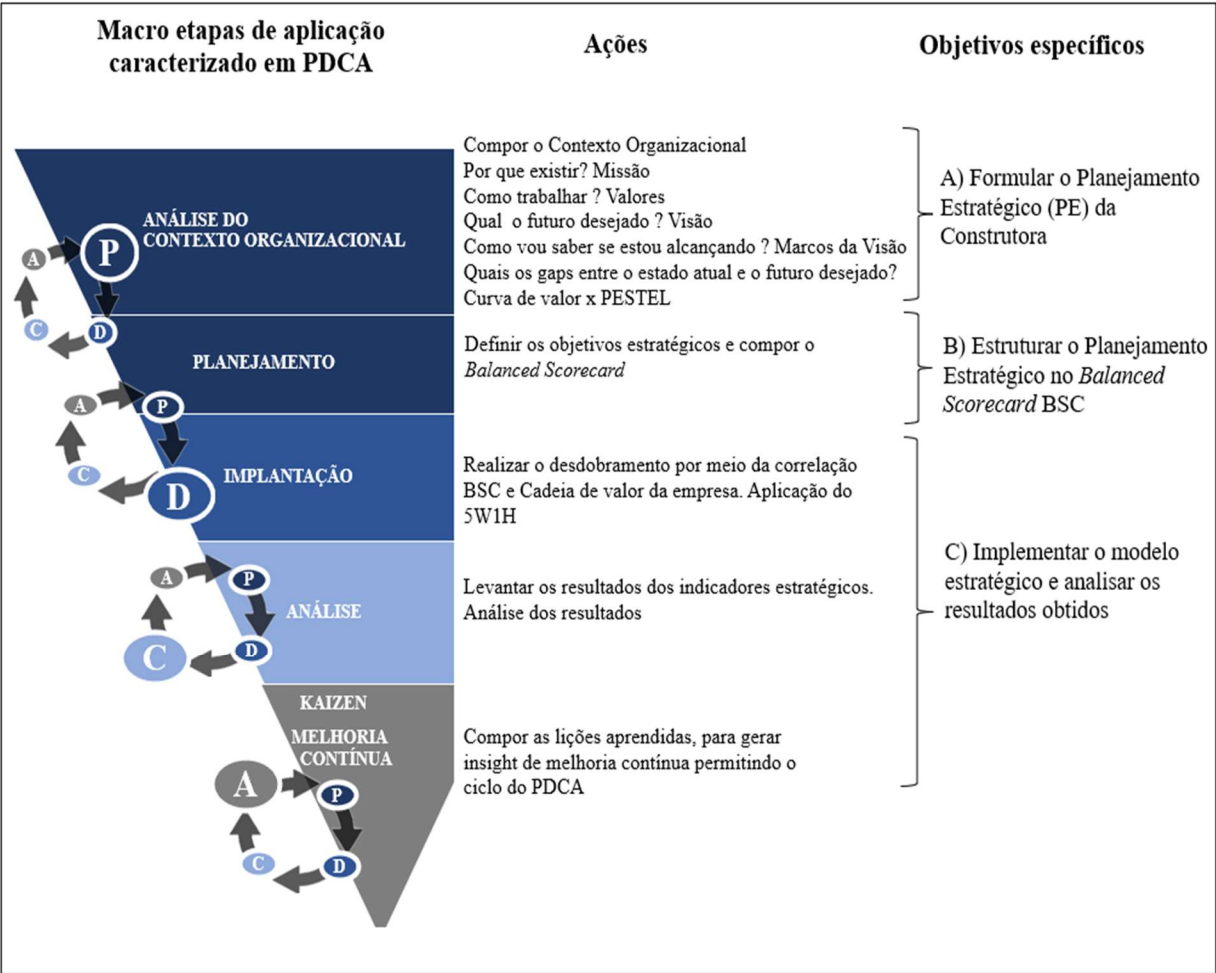
A aplicação de cada etapa da sistemática foi realizada por meio de reuniões estruturadas que envolveram a alta direção da empresa e a liderança principal, composta por gerentes e coordenadores de diversos setores. Essas reuniões tinham como objetivo assegurar o alinhamento estratégico entre os diferentes níveis hierárquicos e promover uma visão compartilhada sobre as metas organizacionais.

Para subsidiar a execução de cada etapa, foram utilizados modelos estruturados que constam como anexos deste estudo, servindo como base para a construção do modelo estratégico. Inicialmente, informações fundamentais como a definição do Contexto Organizacional (Apêndice A), contendo Missão, Visão e Valores. Na sequência os Marcos da Visão (Apêndice B) garantiram um direcionamento estratégico alinhado ao longo do tempo. Na sequência as ferramentas como PESTEL (Apêndice C), utilizada para identificar fatores externos relevantes, e a Curva de Valor e 4 Ações (Apêndice D), que orientaram a análise competitiva.

Ainda no processo de planejamento foi definido os objetivos que compõem o Mapa dos Objetivos do Planejamento Estratégico (Apêndice E) ao modelo das perspectivas do BSC. No desdobramento das estratégias, o *Balanced Scorecard* – Indicadores e Ações

(Apêndice F) foi aplicado para traduzir o plano estratégico em metas e iniciativas. Durante a execução, a Cadeia de Valor dos Processos Organizacionais (Apêndice G) foi aplicada para garantir que as ações estratégicas fossem detalhadas e implementadas com eficiência. Para assegurar o acompanhamento das iniciativas, foi aplicado a ferramenta 5W1H Estratégico (Apêndice H) para acompanhamento das ações estratégicas, enquanto a análise de desempenho foi realizada com base na Tabela de Resultados (Apêndice I). Para concluir foi aplicado o relatório de Lições Aprendidas (Apêndice J) onde permite insight para reiniciar o ciclo do PDCA.

Figura 2: Roadmap do Estudo



Fonte: Própria (2024)

Na etapa *Plan* (Planejamento): Nesta primeira fase, o *roadmap* compreende duas aplicações principais: Análise do Contexto Organizacional e Planejamento Estratégico.

A Análise do Contexto Organizacional é uma etapa fundamental para compreender os fatores internos e externos que influenciam a empresa. Ferramentas como PESTEL permitem uma investigação detalhada dos aspectos políticos, econômicos, sociais,

tecnológicos, ambientais e legais que impactam o desempenho organizacional. Na aplicação da ferramenta a empresa desconsiderou na análise fatores como: Fator cultural e geográfico, e o fator concorrencial foi considerado na análise da ferramenta da Curva de Valor. A Curva de Valor, por sua vez, possibilita identificar os diferenciais competitivos, orientando o posicionamento estratégico no mercado. Esses métodos fornecem uma base sólida para a identificação de oportunidades e ameaças, facilitando a tomada de decisão.

Essa etapa também abrange a definição da Missão, Visão e Valores da empresa, que funcionam como guias para as decisões estratégicas e operacionais. Os Marcos da Visão são outro elemento essencial, traduzindo os objetivos estratégicos em metas mensuráveis para diferentes horizontes temporais, o que assegura o acompanhamento gradual do progresso organizacional.

Com base nos resultados da análise do contexto, inicia-se o Planejamento Estratégico, etapa na qual o *Balanced Scorecard* BSC desempenha um papel central. O BSC traduz a estratégia organizacional em objetivos específicos e mensuráveis, distribuídos entre as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A definição dos objetivos estratégicos é complementada pela criação de indicadores que monitoram o progresso de cada meta, além de ações específicas para garantir a implementação eficaz.

Na etapa *Do* (Execução): Na fase de execução, o foco está em transformar as estratégias planejadas em ações concretas e coordenadas. Essa etapa exige alinhamentos contínuos entre os processos internos e as metas estabelecidas.

Correlacionar os objetivos estratégicos, indicadores e ações com a Cadeia de Valor da empresa objeto de estudo permite a identificação de processos-chave e sua relação direta com os objetivos estratégicos, maximizando a eficiência operacional. Essa etapa promove a integração das equipes e a distribuição clara de papéis e responsabilidades, garantindo que todas as partes interessadas estejam alinhadas com os objetivos organizacionais. O engajamento das equipes é essencial para o sucesso da implementação, contribuindo para uma execução coordenada e orientada para resultados.

O método 5W1H foi utilizado para estruturar e detalhar as ações estratégicas. Ele permitiu esclarecer "o quê" será realizado, "por que" é necessário, "onde" ocorrerá, "quando" será implementado, "quem" será responsável, "como" será executado. Na empresa objeto de estudo foram aplicadas datas específicas para cada ação, no estudo foi apresentado o tempo

estimado para cada ação, também foram apontados os nomes das pessoas responsáveis pelas ações, no estudo foi apontado as funções.

O 5W1H também facilitou o acompanhamento das ações estratégicas, promovendo a comunicação clara entre as equipes e assegurando o monitoramento contínuo. Ao permitir ajustes em tempo real e reforçar a coordenação, esse método foi essencial para manter as iniciativas dentro do cronograma e alinhadas aos objetivos estratégicos

A fase de *Check* (Monitoramento e Análise): Enfatiza a análise detalhada dos resultados e a avaliação do desempenho das ações implementadas. Essa etapa é crucial para garantir que as metas estejam sendo alcançadas e para identificar oportunidades de melhoria.

A análise de resultados é realizada por meio da Tabela de Resultados de Indicadores Estratégicos, que oferece uma visão abrangente sobre o desempenho das ações estratégicas em relação às metas estabelecidas. Além disso, a análise de resultados contribui para a transparência organizacional, disponibilizando informações consistentes para os stakeholders.

Na empresa objeto de estudo a análise de resultados foi aplicado por reuniões mensais entre a alta direção, gerência e coordenadores dos processos-chave. Essa etapa também gerou planos de ações secundários para o não atendimento de metas, esses planos de ações secundários não fizeram parte do estudo, pois seriam verificados conforme o desempenho dos indicadores. A análise contínua dos resultados de indicadores cria um ciclo virtuoso de aprendizado e melhoria.

No *Act* (Ajustes e Melhoria Contínua): A última fase concentra-se na institucionalização das lições aprendidas com intuito de prover insights para futuras revisões do planejamento estratégico às novas realidades organizacionais e de mercado. Essa fase assegura a continuidade do ciclo de melhoria.

A sistemática de lições aprendidas foi aplicada para consolidar o conhecimento adquirido ao longo do processo. Essa etapa envolveu o levantamento de experiências bem-sucedidas e desafios enfrentados, promovendo uma base sólida para o aprimoramento contínuo.

4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

4.1 Formular o Planejamento Estratégico (PE) da Construtora.

A missão e os valores da empresa em estudo, assim como sua visão de futuro foram detalhados, compreendidos esses elementos, procede-se à identificação das lacunas entre a situação atual e o estado desejado (visão de futuro), utilizando como ferramentas a curva de valor e a PESTEL, as quais resultam em um diagnóstico acerca de quais áreas deveriam desenvolver estrategicamente para alcançar os objetivos propostos. A missão, visão e valores foram coletados a partir do formulário apresentado na Figura 03 Contexto Organizacional da Construtora

Figura 3: Contexto Organizacional da Construtora

CONTEXTO ORGANIZACIONAL	
MISSÃO POR QUE EXISTIMOS ?	Prestar serviços com <u>excelência</u> em todos os requisitos, utilizando <u>técnicas</u> e <u>equipamentos sofisticados</u> e promovendo a <u>melhoria contínua</u> centrada no <u>cliente</u> .
VALORES COMO TRABALHAMOS ?	▶ Nossa segurança é prioridade; ▶ Somos responsáveis por construir um futuro próspero; ▶ Nosso crescimento é pautado em governança e excelência na gestão; ▶ Somos produtivos e entregamos com qualidade; ▶ Somos corajosos e desbravadores de soluções.
VISÃO ONDE QUEREMOS CHEGAR ?	Aumentar 3 vezes o resultado de 2021 a 2023

Fonte: Construtora objeto de estudo – Adaptado Autora (2024)

Como afirma Almeida (2021), a missão é um elemento fundamental na gestão estratégica das organizações por direcionar a administração quanto a identidade organizacional e o propósito de sua existência. Esse conceito é um dos norteadores da empresa em direção aos objetivos traçados, promovendo um alinhamento interno que fortalece sua cultura e atuação congruente com as metas de longo prazo.

Missão da construtora: Prestar serviços com excelência em todos os requisitos, utilizando técnicas e equipamentos sofisticados e promovendo a melhoria contínua centrada no cliente.

Na definição da identidade organizacional a construtora destacou as seguintes palavras chaves:

- Excelência: Traduz a relevância da qualidade quanto a materiais, processos e entregas aos clientes, atendendo aos requisitos legais, estatutários e de projetos, promovendo assim confiabilidade no serviço.
- Técnicas: Abordagem em soluções de engenharia para as demandas do cliente, destaca a percepção da melhor forma de executar o projeto visando eliminar desperdícios, reduzir custo, cadenciar e aperfeiçoar serviços com foco em otimização do tempo de entrega.
- Equipamentos sofisticados: Reflete o investimento em equipamentos modernos para execução dos serviços, promovendo a infraestrutura para alta demanda de obras.
- Melhoria contínua: Destaca o senso de fazer melhor sempre.
- Cliente: Foco na entrega ao cliente final.

Os estudos de Tamayo e Gondim (1996), Rokeach (1973) e Ferreira, Fernandes e Silva (2009) apud Almeida, Beuren e Monteiro (2020), que os valores organizacionais consistem em princípios ou crenças organizadas de forma hierárquica, que se posicionam como tipos de comportamentos desejados, para orientar a rotina de trabalho e as atividades de interesses individuais, coletivos ou mistos. Os autores ainda destacam que esses valores oferecem uma sistemática de conceitos comuns a todos os colaboradores da organização, facilitando a coesão, reforçando a cultura organizacional e direcionando as escolhas estratégicas a fim de promover a eficácia das práticas empresariais.

Valores da construtora:

- Nossa segurança é prioridade;
- Somos responsáveis por construir um futuro próspero;
- Nosso crescimento é pautado em governança e excelência na gestão;
- Somos produtivos e entregamos com qualidade;
- Somos corajosos e desbravadores de soluções.

Na idealização dos valores corporativos a construtora destacou os seguintes termos:

- Segurança: Atividades realizadas com atenção pautada nos requisitos em segurança do trabalho.

- Somos responsáveis: Enfoque em responsabilidade e comprometimento, senso de pertencimento, união das equipes.
- Governança e excelência na gestão: Serviços controladas com orçamento, pacote de serviços e contratos com análise prévia com enfoque no retorno econômico e financeiro.
- Qualidade e produtividade: Abordagem em fazer o correto, conformidade com os padrões e requisitos normativos, de forma ágil e sem desperdícios.
- Coragem desbravadora: Percepção em buscar soluções de curto prazo, técnicas de engenharia para otimização de recursos e tempo de entrega dos serviços.

Porter (2018) apud Almeida (2021), destaca a importância de uma gestão estratégica sólida para a sobrevivência e o sucesso das organizações em um ambiente cada vez mais competitivo e com recursos limitados. Nesse cenário, a visão estratégica é essencial para orientar a empresa em direção aos objetivos de longo prazo e para diferenciar sua atuação no setor. De posse de uma abordagem bem definida, a organização é capaz de otimizar resultados, maximizar e fortalecer sua identidade, consolidando-se diante dos desafios do mercado. Assim, a visão estratégica não apenas sustenta o crescimento da organização, mas também reforça sua capacidade de adaptação

Visão da construtora: Aumentar 3 vezes o resultado de 2021 a 2023.

Na definição da Visão a construtora optou por utilizar o termo “resultado” pois se caracteriza como fácil comunicação em todos os níveis na empresa. Ao analisar a visão proposta pela diretoria da construtora, identificou-se o foco estratégico e o horizonte de tempo estabelecido. O principal indicador para avaliar o progresso foi o resultado operacional, com o valor registrado em 2020, sendo considerada a referência inicial, a meta da empresa foi encerrar o ano de 2023 com um resultado operacional triplicado, foco na perspectiva econômica. Vale ressaltar que, após o cálculo do resultado operacional, são ainda considerados outros custos, incluindo os relacionados à estrutura de capital e às políticas fiscais. Para o presente trabalho foi considerado todos os termos em percentuais e não revelado valores em específico, isso para proteger os dados financeiros da empresa.

Após definir um alvo estratégico foi necessário pontuar os marcos considerados sucesso durante a jornada. Desta forma considerando a premissa de onde a construtora almeja chegar em sua visão institucional, aplicou-se a análise do contexto interno e externo para assim compreender quais áreas melhorar visando o objetivo proposto.

A construtora estabeleceu marcos com foco em expansão, eficiência operacional e otimização de recursos. Este planejamento foi estruturado em conquistas semestrais que integraram iniciativas de investimento, aprimoramento de processos e ampliação do portfólio, todas alinhadas ao objetivo central de triplicar os resultados no período analisado.

Figura 4: Marcos da Visão Organizacional



Fonte: Construtora objeto de estudo – Adaptado Autora (2024)

No primeiro semestre de 2021, a empresa concentrou esforços na implementação de uma gestão aprimorada de custos das obras, considerando uma base de dados própria para elaboração dos orçamentos, e análise detalhada dos resultados por projetos, dessa forma permite uma visão mais assertiva dos resultados econômico-financeiros. A elaboração de um plano para aquisição de equipamentos e a definição de níveis gerenciais no organograma foram passos fundamentais para criar uma estrutura organizacional sólida e otimizar a alocação de recursos. Essas ações prepararam a empresa para os desafios de 2022 (ano seguinte), por ser ano eleitoral que resulta em aumento das demandas do poder público, garantindo maior clareza na gestão e nas tomadas de decisão estratégicas.

No segundo semestre foi o ponto máximo de produção devido ao verão amazônico, já que o fator chuva impacta no segmento asfáltico em Manaus. No segundo semestre de 2021, as metas foram ampliadas com foco no setor privado, destacando-se o aumento de 50% no portfólio de obras, elevando a uma margem de lucro de 20%, além da

aquisição de metade dos equipamentos projetados. Adicionalmente, foi proposto ações com foco no aumento de 30% na eficiência de aplicação de massa asfáltica, potencializando a capacidade produtiva e na qualidade dos serviços. Essas conquistas refletiram na busca por inovação e pela maximização dos recursos disponíveis, promovendo maior competitividade no mercado.

O ano de 2022 por ser ano eleitoral, e foi marcado por objetivos ainda mais ambiciosos. No primeiro semestre, a empresa propôs um crescimento de 80% no fornecimento de asfalto, com uma margem de 40%, além de concluir a aquisição dos equipamentos projetados e estruturar o estoque de insumos essenciais, como agregados e CAP Cimento Asfáltico de Petróleo, estes últimos visando se preparar para o segundo semestre. No segundo semestre, o foco se voltou para a execução de obras, com um aumento de 80% na aplicação de massa asfáltica, alcançando uma margem de 18%. Paralelamente, foi intensificada a coleta de material fresado, com um crescimento de 70%, e adquirida uma planta de britagem, reforçando a sustentabilidade e a eficiência operacional.

Em 2023, para o primeiro semestre a proposta foi manter a quantidade de fornecimento de asfalto do ano anterior, priorizou o equilíbrio entre a oferta de massa asfáltica e a demanda do mercado. Também propôs o aumento de 15% nas obras particulares. A otimização dos custos relacionados a obras paralisadas, reduzindo as equipes foram elementos centrais nesse período, demonstrando o compromisso da empresa com a gestão eficiente dos recursos. Tais iniciativas prepararam o terreno para a consolidação dos resultados almejados ao final do ciclo estratégico.

Conforme Figura 5 PESTEL a aplicação desse modelo permitiu identificar variáveis críticas em diferentes dimensões — político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal — que influenciaram diretamente a sua operação e planejamento estratégico. Com base nos dados analisados, foram desenvolvidas ações estratégicas para mitigar riscos e potencializar oportunidades, garantindo a sustentabilidade e o crescimento organizacional em um mercado altamente competitivo.

Figura 5: PESTEL

AMBIENTE	BRAINSTORMING DOS FATORES QUE AFETAM A EMPRESA?	POSSÍVEIS IMPACTOS AO NEGÓCIO ?	AÇÕES PARA ELIMINAR / REDUZIR IMPACTO ?
P - POLÍTICO	1 Eleições e tendências políticas. 2 Indisponibilidade de recurso / empenho na secretária de infraestrutura. 3 Corrupção política	Não renovação de contratos e aditivos. Demora no recebimento para contratos do serviço público Perda de oportunidade de negócio Indisponibilidade de recursos para empenho em obras de infraestrutura.	Comercial: Aumentar a carteira de clientes com o segmento privado.
E - ECONÔMICO	1 Economia local limitada 2 Tributação, inflação e reequilíbrios de contratos 3 Baixa segurança de investimento devido as tendências econômicas 4 Baixa disponibilidade de insumos (agregados e CAP) 5 Taxa de importação 6 Desvalorização da moeda brasileira frente ao dólar	Aumento da conta cliente - demora no recebimento. Aumento da Necessidade de Capital de Giro Impacto em investimentos para contratos privados. Aumento no valor de insumos, peças e equipamentos. Diminuição da margem de lucro	Comercial: Aumentar a carteira de clientes com o segmento privado. Diminuir prazos de recebimento dos clientes Suprimentos: Aumentar a carteira de fornecedores. Melhorar eficiência de compras quanto a preço e prazo de pagamento. Elaborar um plano de importação de peças e equipamentos.
S - SOCIAL	1 Indisponibilidade de mão de obra qualificada 2 Indisponibilidade de parceiros / fornecedores de serviços e equipamentos.	Baixa eficiência em processos. Dependência em fornecedores chaves.	RH: Desenvolver plano de treinamento e desenvolvimento para operadores chaves. Suprimentos Aumentar a carteira de fornecedores.
T - TECNOLÓGICO	1 Inovações tecnológicas: Avanços em equipamentos de britagem, produção de asfalto e infraestrutura pesada 2 Equipamentos mais avançados, integrados com ERP.	Equipamentos obsoletos e baixa eficiência tecnológica	Manutenção: Análise de vida útil dos equipamentos, viabilidade de novos equipamentos e planejamento de frotas.
E - MEIO AMBIENTE	1 Não atendimento as regulamentações ambientais 2 Mudanças climáticas 3 Sazonalidade inverno e verão, cheias e secas severas.	Possíveis sanções e multas, impacto na imagem da empresa. Baixa disponibilidade de material / insumos na alta temporada (verão)	SMS: Monitorar o atendimento aos requisitos pertinentes a segurança e meio ambiente. Suprimentos Aumentar a carteira de fornecedores.
L - LEGAL	1 Regulamentação (órgãos normativos, leis e licenciamento). 2 Lei trabalhista, normas de saúde e segurança. 3 DNPM e Exército, IBAMA, normativas 4 DNIT normativas.	Possíveis sanções e multas, impacto na imagem da empresa. Reprovar medições de faturamento por não comprovação legal dos requisitos técnicos, legais / trabalhistas.	SMS: Monitorar o atendimento aos requisitos pertinentes a segurança e meio ambiente. Controle tecnológico: Monitorar o atendimento aos requisitos pertinentes a controle tecnológico do serviço. RH: Monitorar o atendimento aos requisitos trabalhistas pertinentes.

Fonte: Construtora objeto de estudo – Adaptado Autora (2024)

O ambiente político refletiu desafios consideráveis para a empresa, como instabilidades em períodos eleitorais, indisponibilidade de recursos em secretarias públicas e riscos associados à corrupção. Esses fatores resultaram em atrasos no recebimento de contratos públicos e até na perda de oportunidades de negócio. Para reduzir esses impactos, a construtora adotou a estratégia de diversificar sua carteira de clientes, priorizando o segmento privado. Essa abordagem diminuiu a dependência de contratos governamentais, conferindo maior estabilidade às receitas e reduzindo os efeitos das oscilações políticas.

As variáveis econômicas afetaram de forma significativa as operações da organização, especialmente em cenários de alta tributação, desvalorização da moeda nacional e aumento nos custos de insumos críticos, como agregados e CAP Cimento Asfáltico de Petróleo. Esses fatores pressionaram as margens de lucro e exigiram uma gestão financeira ainda mais eficiente. Para lidar com esses desafios, a empresa apostou na renegociação de contratos com fornecedores, otimização do uso de recursos e fortalecimento da gestão de estoques. Além disso, ações para assegurar capital de giro adequado e maximizar a eficiência operacional foram implementadas, contribuindo para a resiliência diante das condições econômicas adversas.

No contexto social, a indisponibilidade de mão de obra qualificada e a escassez de fornecedores de serviços e equipamentos afetaram diretamente a eficiência dos processos. A dependência de fornecedores-chave gerou o risco de interrupção de projetos e potencial prejuízo aos resultados. Para superar essas barreiras, a construtora promoveu programas de capacitação profissional voltados para operadores e técnicos e investiu na ampliação da sua rede de fornecedores. Essas iniciativas fortaleceram as bases operacionais, mitigaram os riscos de atrasos e garantiram maior qualidade e agilidade na execução dos projetos.

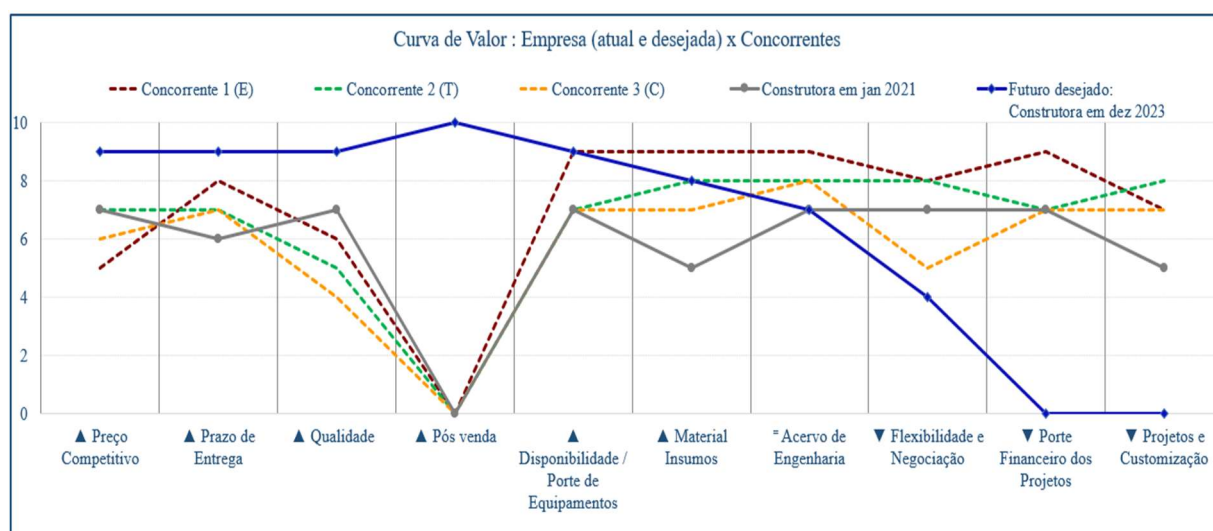
Os avanços tecnológicos representaram tanto um desafio quanto uma oportunidade para a organização. Equipamentos obsoletos e falta de integração com sistemas modernos poderiam comprometer a eficiência operacional e aumentar os custos. Para enfrentar essa realidade, a construtora realizou análises regulares do ciclo de vida de seus equipamentos, investiu na aquisição de tecnologias de ponta e implementou programas de manutenção preventiva. Com isso, a empresa não apenas modernizou sua operação, mas também elevou sua produtividade e competitividade no mercado.

As questões ambientais exerceram uma influência crescente na estratégia empresarial, com regulamentações rigorosas e os efeitos das mudanças climáticas impondo desafios significativos. Eventos como secas e cheias impactaram a disponibilidade de

insumos, enquanto o não cumprimento das normas ambientais poderiam gerar multas e danos à reputação. A construtora respondeu a esses desafios por meio de práticas de monitoramento ambiental, ampliação da rede de fornecedores alinhados às políticas de sustentabilidade e rigoroso cumprimento das normas aplicáveis. Essas ações reforçaram o compromisso da organização com a sustentabilidade e reduzem os riscos operacionais.

Por fim, o ambiente legal exigiu uma gestão cuidadosa para atender às regulamentações trabalhistas, de segurança e de licenciamento ambiental. A conformidade com essas normas é essencial para evitar penalidades financeiras e prejuízos à imagem da empresa. Para tanto, a construtora adotou um sistema de monitoramento contínuo das exigências legais, realizou auditorias regulares e utilizou ferramentas tecnológicas para garantir a adequação dos processos. Essa abordagem assegurou a conformidade e fortaleceu a confiança dos stakeholders na atuação responsável da empresa.

Figura 6: Curva de Valor



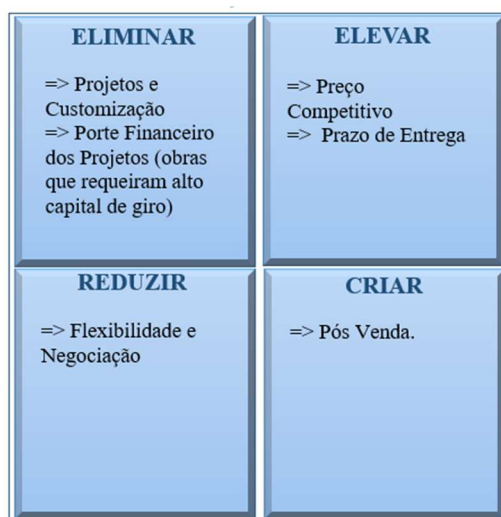
Fonte: Construtora objeto de estudo – Adaptado Autora (2024)

O gráfico da Figura 6 Curva de Valor apresenta uma comparação clara entre o desempenho inicial da construtora, seus concorrentes e a posição desejada para 2023, evidenciou os pontos fortes e fracos em relação ao mercado. É possível identificar os principais atributos competitivos que diferenciaram a empresa em relação aos seus concorrentes e os objetivos estabelecidos para alcançar a posição desejada até 2023.

Observa-se que, no início de 2021, a empresa apresentava desempenho competitivo em atributos como qualidade e prazo de entrega, mas possuía fragilidades significativas em áreas como porte financeiro dos projetos e flexibilidade / negociação. Em contraste, os concorrentes mostravam maior equilíbrio em fatores como preço competitivo e

disponibilidade de equipamentos, destacando oportunidades de melhoria para a empresa no curto e médio prazo. A curva projetada evidenciava um alinhamento estratégico claro com a competitividade, mantendo atributos como qualidade e disponibilidade de insumos em níveis elevados, enquanto buscava reduzir esforços desnecessários em áreas de baixa relevância estratégica, como flexibilidade excessiva.

Figura 7: 4 Ações



Fonte: Construtora objeto de estudo – Adaptado Autora (2024)

A primeira ação estratégica visava eliminar elementos que não agregavam valor ou que representavam barreiras ao crescimento sustentável da empresa. Nesse contexto, foram identificados os projetos altamente customizados e o porte financeiro dos projetos que demandam elevado capital de giro como fatores que comprometem a eficiência operacional. Esses elementos foram considerados desnecessários no escopo de atuação da empresa, pois drenam recursos financeiros e administrativos sem retornos proporcionais. Ao eliminar essas práticas, a empresa poderia direcionar seus esforços para atividades mais padronizadas e com maior potencial de escalabilidade.

No âmbito das ações de redução, a flexibilidade e a negociação foram identificadas como aspectos que, embora relevantes, precisam ser limitados para evitar impactos negativos na rentabilidade. Altos níveis de flexibilidade podem levar à perda de controle sobre margens de lucro e cronogramas, afetando diretamente a competitividade. Reduzir esses fatores a um nível controlado permitiria à empresa melhorar sua previsibilidade operacional e alocar recursos de forma mais eficiente, garantindo entregas consistentes e mantendo um equilíbrio saudável entre customização e padronização.

Para elevar sua posição competitiva, a empresa definiu como prioritário melhorar dois fatores-chave: o preço competitivo e o prazo de entrega. Essas dimensões representavam um diferencial significativo no mercado e são fundamentais para conquistar novos clientes e fidelizar os atuais. A implementação de estratégias para otimizar os custos operacionais, aprimorar a eficiência dos processos produtivos e reduzir os tempos de ciclo foram essenciais para atingir esses objetivos.

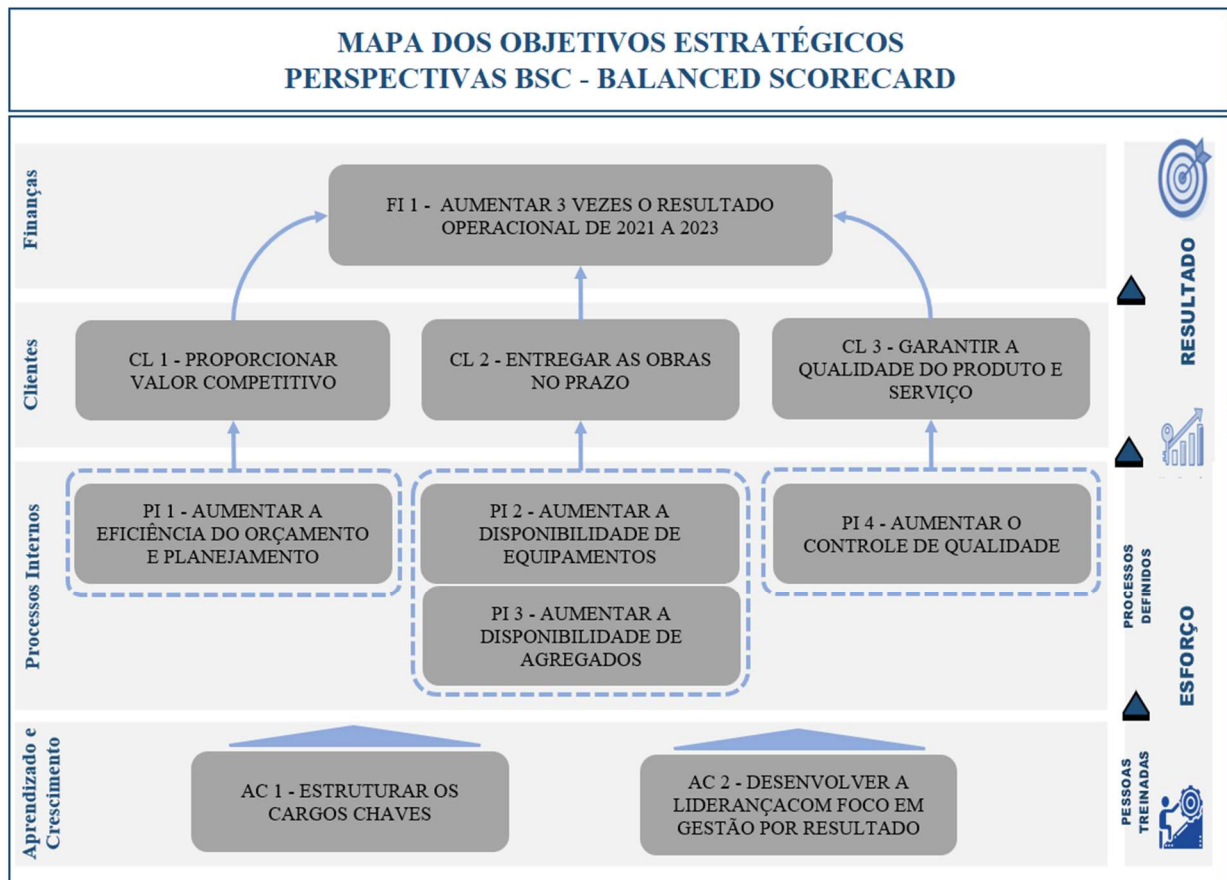
Por fim, a criação de um serviço de pós-venda foi identificada como uma oportunidade para gerar valor agregado e fortalecer o relacionamento com os clientes. O setor de pós-venda é comumente subvalorizado, mas sua implementação foi compreendida como um diferencial competitivo, aumentando a satisfação e a fidelidade dos clientes. Essa ação reforçou o compromisso da empresa com a qualidade e a excelência no atendimento, consolidando sua posição de destaque no setor.

Entretanto a manutenção de atributos que já apresentam bom desempenho foi fundamental para preservar a competitividade e assegurar a continuidade das operações de forma eficiente. No caso da empresa, os pontos fortes, como a qualidade dos produtos e a disponibilidade de equipamentos adequados, foram mantidos e continuamente monitorados para garantir sua excelência.

4.2 Estruturar o Planejamento Estratégico no *Balanced Scorecard*

Conforme Kaplan e Norton (1997), “a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito”, destacando a necessidade de alinhar ações e resultados. O *Balanced Scorecard* (BSC), uma ferramenta de gestão estratégica que traduz a visão organizacional em objetivos, esse modelo permitiu monitorar o desempenho e garantir que as iniciativas estratégicas estivessem alinhadas com os resultados esperados. A partir dessa abordagem, a construtora em estudo definiu um conjunto de objetivos estratégicos para impulsionar sua performance e consolidar sua posição no mercado.

Figura 8: Mapa dos Objetivos Estratégicos – perspectivas BSC



Fonte: Construtora objeto de estudo – Adaptado Autora (2024)

O principal objetivo financeiro da empresa foi "Aumentar três vezes o resultado operacional de 2021 a 2023" (FI 1). Esse objetivo reflete a necessidade de crescimento sustentável da organização por meio do aumento da rentabilidade e da otimização dos custos operacionais. Para alcançá-lo, a construtora implementou estratégias de melhoria na gestão de orçamento e planejamento, aliadas a uma maior eficiência no uso de recursos.

A primeira meta foi voltada para os clientes "Proporcionar valor competitivo" (CL 1). Esse objetivo estava diretamente relacionado à capacidade da empresa de oferecer preços atrativos sem comprometer a qualidade dos serviços. Para atingir essa meta, foram adotadas estratégias de gestão de custos e otimização da cadeia de suprimentos e melhoria na produtividade.

O segundo objetivo estratégico para os clientes foi "Entregar as obras no prazo" (CL 2). O cumprimento dos prazos contratuais foi essencial para manter a confiabilidade e a satisfação dos clientes. Para garantir a eficiência na execução dos projetos, a empresa investiu em equipamentos e insumos.

O terceiro objetivo foi "Garantir a qualidade do produto e serviço" (CL 3). A qualidade é um fator crítico no setor de construção civil e pavimentação, pois impacta diretamente a durabilidade das obras e a satisfação dos clientes. Para alcançar esse objetivo, a empresa adotou rigorosos controles de qualidade em todas as etapas do processo produtivo, desde a seleção de insumos até a entrega final.

A otimização dos processos internos foi fundamental para aumentar a eficiência operacional da empresa. O primeiro objetivo estratégico nessa dimensão é "Aumentar a eficiência do orçamento e planejamento" (PI 1). Para isso, a empresa implementou metodologias de gestão orçamentária mais precisas, garantindo que os recursos estivessem alocados de maneira otimizada. O uso de softwares de orçamento, planejamento e controle de obras permitiram maior previsibilidade dos custos e evitando assim desperdícios que pudessem comprometer a rentabilidade da produção.

O segundo objetivo foi "Aumentar a disponibilidade de equipamentos" (PI 2). A eficiência na execução das obras estava diretamente ligada à disponibilidade de maquinário e infraestrutura adequada. Para isso, a empresa adotou um planejamento estratégico com marcos voltados para um planejamento de frotas, que permitiu a visibilidade dos equipamentos necessários para aquisição, visando garantir a alavancagem dos contratos.

Outro objetivo essencial nessa perspectiva foi "Aumentar a disponibilidade de agregados" (PI 3). A escassez de insumos poderia comprometer a continuidade dos projetos e incorrer em atrasos significativos. Assim, a construtora adotou em seus marcos estratégicos a aquisição de uma planta de britagem para garantir autonomia em agregados.

O último objetivo dentro da perspectiva de processos internos foi "Aumentar o controle de qualidade" (PI 4). Para assegurar que os produtos e serviços atendessem aos requisitos técnicos e normativos, a empresa fortaleceu seus processos de auditoria interna e controle tecnológico.

Na dimensão de aprendizado e crescimento, a empresa reconheceu a importância de investir em sua estrutura organizacional e no desenvolvimento de seus profissionais. O primeiro objetivo estratégico foi "Estruturar os cargos-chave" (AC 1). Para isso, foram realizadas revisões no organograma da empresa, definindo claramente funções e responsabilidades.

Além disso, a implementação de planos de carreira e a adequação dos perfis profissionais às necessidades da organização garantiriam um ambiente mais eficiente e produtivo.

O segundo objetivo estratégico nessa perspectiva foi "Desenvolver a liderança com foco em gestão por resultado" (AC 2). A capacitação dos líderes foi fundamental para garantir a execução eficiente das estratégias organizacionais. Dessa forma, a empresa investiu em treinamentos gerenciais e programas de desenvolvimento de competências para os gestores. O fortalecimento da cultura de gestão por resultado permitiu maior alinhamento dos colaboradores com os objetivos estratégicos, impulsionando a empresa rumo ao crescimento sustentável.

A partir do mapa de objetivos estratégicos estruturado conforme o *Balanced Scorecard* (BSC), a transição para o detalhamento dos indicadores e das ações estratégicas se tornou essencial para a efetiva implementação da estratégia organizacional. Pois conforme Ferreira et al. (2021) o *Balanced Scorecard* expressa uma sistemática de indicadores de desempenho que relaciona esforço e resultado. Fundamentado nos eixos estratégicos ilustra um caminho apontando os encadeamentos de causa e efeito dos objetivos estabelecidos.

Figura 9: Balanced Scorecard – Indicadores e Ações

BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	RESP	METAS			AÇÃO	RESP
				2021	2022	2023		
FINANÇAS	FI 1 - Aumentar 3 vezes o resultado operacional de 2021 a 2023	1 – EBITDA (▲) Lucro antes juros, impostos, depreciação e amortização. Considerar orçado x realizado em %	Controller	20%	22%	25%	Controlar o custo operacional	Gerente Operacional
	CL 1 - Proporcionar valor competitivo	2 – Propostas perdidas por preço (▼) % Propostas emitidas x propostas perdidas devido a preço	Gerente Comercial	30%	15%	10%	Monitorar analisar o preço médio de mercado	Gerente Comercial
CLIENTES	CL 2 - Entregar as obras no prazo	3 – Desvio cronograma do cliente (▼) % Previsto x realizado do cronograma do cliente.	Gerente Comercial	5%	3%	2%	Monitorar satisfação de cliente	Gerente Comercial
	CL 3 - Garantir a qualidade do produto e serviço	4 – Índice de Satisfação do Cliente (▲) NPS – Net Promoter Score	Gerente Qualidade	95%	98%	99%	Monitorar reclamação do cliente quanto a qualidade do produto	Gerente Comercial
PROCESSOS INTERNOS	PI 1 - Aumentar a eficiência do orçamento e planejamento	5 – IDC (▲) Índice de Desempenho de Custo 6 – IDP (▲) Índice de Desempenho de Custo	Gerente Operacional	1%	1%	1%	Controlar o custo operacional	Gerente Operacional
	PI 2 - Aumentar a disponibilidade de equipamentos	7 – Disponibilidade de Equipamentos (▲) Máxima de tempo operante	Gerente de Frotas	90%	95%	98%	Elaborar plano de aquisição de equipamentos	Gerente de Frotas
	PI 3 - Aumentar a disponibilidade de agregados	8 – Disponibilidade de Agregados (▲) Estoque para 5 dias de agregados conforme plano de produção	Gerente de Suprimentos	95%	95%	95%	Adquirir uma planta de britagem	Gerente de Suprimentos
	PI 4 - Aumentar o controle de qualidade	9 – Índice de Qualidade do Produto e Serviço (▲) Taxa de conformidade dos ensaios	Gerente Qualidade	95%	98%	99%	Monitorar a satisfação do cliente	Gerente Comercial
	AC 1 - Estruturar os cargos chaves	10 – Avaliação de desempenho dos cargos estratégicos (▲) Avaliação pelo RH	Gerente de DHO Desen. Humano Org.	80%	85%	90%	Contratar sistema para aplicação da avaliação de desempenho	Gerente de DHO
APRENDIZADO E	AC 2 - Desenvolver a liderança com foco em gestão por resultado	11 – Eficácia do Plano de Desenvolvimento da Liderança (▲) Avaliação pelo RH	Gerente de DHO	90%	95%	98%	Elaborar o Plano de Desenvolvimento da Liderança	Gerente de DHO

Fonte: Construtora objeto de estudo – Adaptado Autora (2024)

A Construtora definiu 11 indicadores para medir aspectos críticos da operação, garantindo que as metas estabelecidas sejam atingidas de forma consistente e sustentável. A seguir, são detalhados os indicadores conforme sua categoria.

Para indicadores financeiros:

EBITDA (▲) – Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização: Esse indicador mede a rentabilidade operacional da empresa, comparando o orçado x realizado em percentual. Acompanhar o EBITDA permitiu avaliar a eficiência financeira sem os efeitos das decisões tributárias e contábeis, garantindo uma visão clara sobre a geração de caixa operacional.

Propostas Perdidas por Preço (▼) – % de propostas emitidas x propostas perdidas devido a preço: Mede a competitividade da empresa no mercado ao comparar a quantidade de propostas comerciais emitidas com aquelas recusadas devido ao fator preço. Esse indicador permitiu ajustar estratégias de precificação e negociação para aumentar a taxa de conversão de propostas em contratos.

No que tange indicadores de clientes, detalha-se:

Desvio do Cronograma do Cliente (▼) – % Previsto x realizado do cronograma do cliente: Avalia a capacidade da empresa de cumprir os prazos estabelecidos nos contratos, comparando o planejamento inicial com a execução real. Esse indicador foi essencial para medir o nível de confiabilidade operacional e otimizar processos para minimizar atrasos.

Índice de Satisfação do Cliente (▲) – NPS (Net Promoter Score): Utilizado para medir a percepção dos clientes sobre os serviços prestados pela empresa. Calculou-se o *Net Promoter Score (NPS)* a partir de pesquisas com clientes, classificando-os entre promotores, neutros e detratores, permitiu identificar oportunidades de melhoria na experiência do cliente.

Para os indicadores de processos internos:

IDC – Índice de Desempenho de Custo (▲): Esse indicador mede a eficiência do controle financeiro dentro dos projetos, comparando custos planejados com os valores efetivamente gastos. Acompanhar o IDC garantiu que os orçamentos fossem atendidos e que eventuais desvios fossem rapidamente identificados e corrigidos.

IDP – Índice de Desempenho de Prazo (▲): Avalia a aderência dos projetos ao cronograma definido. Esse indicador foi importante para garantir que os prazos fossem cumpridos conforme o planejamento inicial, reduzindo impactos financeiros e operacionais devido a atrasos.

Disponibilidade de Equipamentos (▲) – Máxima de tempo operante: Mede a eficiência da frota de equipamentos da construtora, garantindo que as máquinas essenciais estejam disponíveis para a execução das obras. Esse índice foi obtido a partir da relação entre o tempo total disponível e o tempo de operação necessário, minimizando ociosidade e falhas mecânicas.

Disponibilidade de Agregados (▲) – Estoque para 5 dias de agregados conforme plano de produção: Garante que a empresa mantenha um nível adequado de insumos críticos para a operação contínua. Esse indicador monitorou a disponibilidade de materiais essenciais, como brita e asfalto, prevenindo interrupções nas obras devido à falta de estoque.

Índice de Qualidade do Produto e Serviço (▲) – Taxa de conformidade dos ensaios: Mede a taxa de conformidade dos produtos com as especificações técnicas e normas estabelecidas. Esse indicador foi obtido por meio de auditorias e testes laboratoriais, assegurando a entrega de serviços dentro dos padrões exigidos pelo setor de construção civil.

Para indicadores de Aprendizado e Crescimento:

Avaliação de Desempenho dos Cargos Estratégicos (▲) – Avaliação pelo RH: Mede a eficácia e a performance dos profissionais que ocupam cargos críticos dentro da organização. Esse indicador foi baseado em avaliações periódicas conduzidas pelo setor de Recursos Humanos, garantindo que os líderes e especialistas desempenhem suas funções de acordo com as expectativas organizacionais.

Eficácia do Plano de Desenvolvimento da Liderança (▲): Avalia o impacto das iniciativas de capacitação e desenvolvimento de liderança dentro da empresa. Esse indicador mediu a adesão e os resultados das ações de treinamento, verificando se os colaboradores em posições estratégicas estavam adquirindo e aplicando novas competências para a melhoria da gestão.

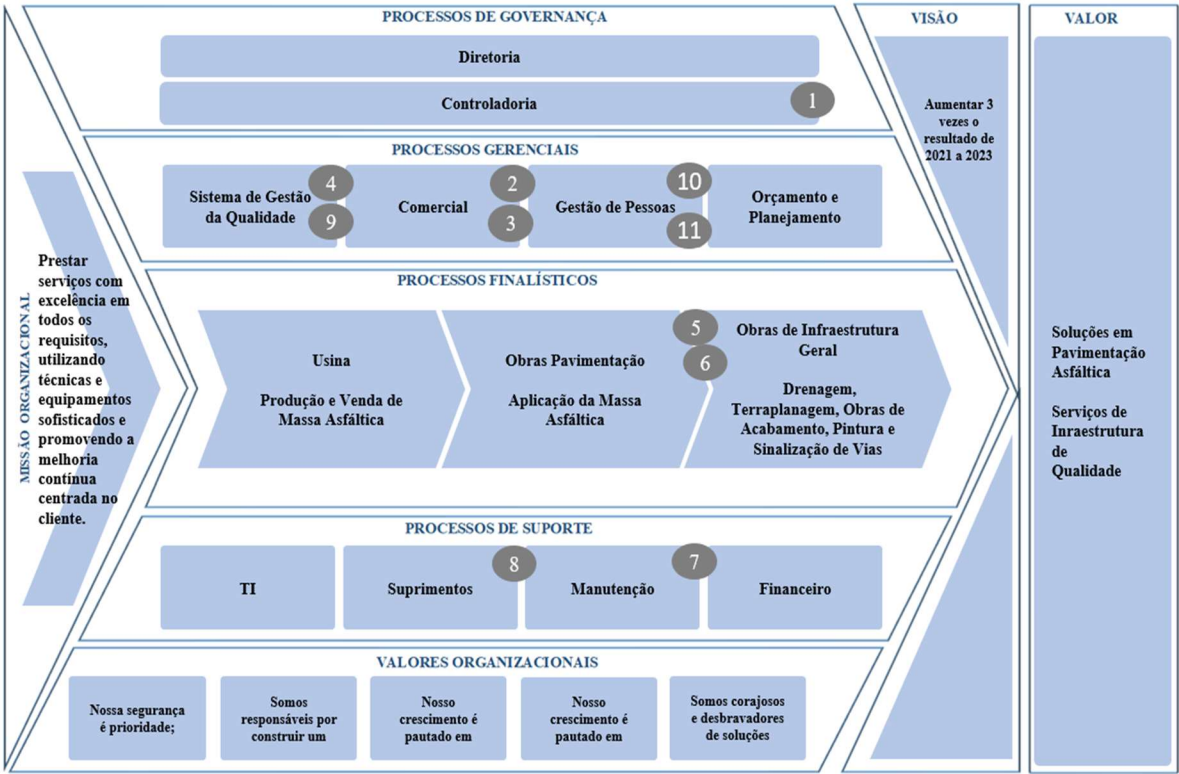
A sistematização desses 11 indicadores permitiu um acompanhamento detalhado do desempenho da construtora em diferentes áreas estratégicas. O monitoramento contínuo dessas métricas possibilitou ajustes proativos, otimizando processos, reduzindo custos e garantindo a competitividade da empresa no setor da construção.

4.3 Implementar o modelo estratégico e analisar os resultados obtidos.

A demonstração entre os indicadores estratégicos e os macroprocessos da cadeia de valor permitiu uma correlação para sistematizar a implantação do BSC garantindo que as áreas contribuam para a realização da meta de triplicar o resultado operacional entre 2021 e

2023 . A seguir, os 11 indicadores foram alinhados com os processos correspondentes da empresa, conforme a numeração representada na Figura 10 Cadeia de Valor x PE

Figura 10: Cadeia de Valor x PE e Indicadores



Fonte: Construtora objeto de estudo – Adaptado Autora (2024)

Processos de Governança: Os processos de governança , compostos pela Diretoria e Controladoria , foram responsáveis pela gestão financeira e pelo direcionamento estratégico da empresa.

- EBITDA (1) – Controladoria

Processos Gerenciais: Os processos gerenciais , que abrangem Sistema de Gestão da Qualidade, Comercial, Gestão de Pessoas e Orçamento e Planejamento , desempenharam um papel fundamental na estruturação e monitoramento das estratégias corporativas.

- Propostas Perdidas por Preço (2) – Gestão Comercial
- Desvio do Cronograma do Cliente (3) – Gestão Comercial
- Índice de Satisfação do Cliente – NPS (4) – Sistema de Gestão da Qualidade
- Índice de Qualidade do Produto e Serviço (9) – Sistema de Gestão da Qualidade
- Avaliação de Desempenho dos Cargos Estratégicos (10) – Gestão de Pessoas
- Eficácia do Plano de Desenvolvimento da Liderança (11) – Gestão de Pessoas

Processos Finalísticos: Os processos finalísticos , que incluíram a produção e venda de massa asfáltica, pavimentação e infraestrutura geral , representaram a execução das operações e estão diretamente ligados ao desempenho técnico e produtivo da empresa.

- Índice de Desempenho de Custo (IDC) (5) – Gestão Operacional
- Índice de Desempenho de Prazo (IDP) (6) – Gestão Operacional

Processos de Suporte: Os processos de suporte , que abrangem TI, Suprimentos, Manutenção e Financeiro , garantiram os recursos e a infraestrutura necessária para a execução das atividades principais da empresa.

- Disponibilidade de Equipamentos (7) – Manutenção
- Disponibilidade de Agregados (8) – Suprimentos

A alocação de 11 indicadores estratégicos dentro da cadeia de valor permitiu um monitoramento eficaz do desempenho organizacional, garantindo o alinhamento dos processos com à estratégia da empresa. Com essa abordagem, a Construtora fortaleceu sua competitividade no mercado e garantiu o crescimento sustentável de suas operações.

A integração entre os indicadores estratégicos e o plano de ação estratégico conforme Figura 11 5W1H Estratégico permitiu compreender como cada objetivo organizacional se traduz em iniciativas práticas para alcançar as metas estabelecidas pela construtora. Essa relação garantiu que as estratégias fossem inovadoras de forma estruturada, promovendo o alinhamento entre os processos gerenciais, finalísticos e de suporte. No âmbito financeiro, o EBITDA se destacou como um indicador essencial para medir a rentabilidade operacional, sendo diretamente impactado pela ampliação da carteira de clientes do segmento privado e pela redução dos prazos de obtenção. A adoção de estratégias como prospecção ativa, otimização das condições comerciais e implementação de políticas eficientes de cobrança fortaleceram a previsibilidade do fluxo de caixa e a geração de receitas, contribuindo para um crescimento sustentável e maior estabilidade financeira da empresa.

Figura 11: 5W1H Estratégico

BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	WHAT O QUE FAZER ?	WHY PORQUE ?	WHERE ONDE ?	WHO QUEM ?	WHEN QUANDO ?	HOW COMO ?
FINANÇAS	FI 1 - Aumentar 3 vezes o resultado operacional de 2021 a 2023	Aumentar a carteira de clientes com o segmento privado	Para aumentar as oportunidades de negócio	Usina e Obras	Gerente Comercial	1º semestre 2021	Realizar prospecção ativa de novos clientes, campanhas de marketing direcionadas e participação em eventos do setor.
		Diminuir prazos de recebimento dos clientes	Para melhorar o fluxo de caixa	Usina e Obras	Gerente Comercial	contínuo	Implementar políticas de cobrança mais econômicas e melhorar os processos de faturamento.
CLIENTES	CL 1 - Proporcionar valor competitivo	Implantar o monitoramento e análise do preço médio de mercado	Para análise comparativa com os principais concorrentes.	Usina e Obras	Gerente Comercial	1º semestre 2021	Criar uma base de dados com preços praticados pelos concorrentes.
	CL 2 - Entregar as obras no prazo	Monitorar satisfação de cliente	Para avaliar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, permitindo ajustes e melhorias que aumentam a retenção e fidelização dos clientes	Usina e Obras	Gerente da Qualidade	contínuo	Solicite pesquisas de satisfação, realize acompanhamento pós-venda e crie um canal de comunicação direto para feedbacks.
	CL 3 - Garantir a qualidade do produto e serviço	Monitorar reclamação do cliente quanto a qualidade do produto	Para avaliar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, permitindo ajustes e melhorias que aumentam a retenção e fidelização dos clientes	Usina e Obras	Gerente da Qualidade	contínuo	Criar um sistema de registro e análise de reclamações.
PROCESSOS INTERNOS	PI 1 - Aumentar a eficiência do orçamento e planejamento	Implantar o controle o custo operacional	Para realizar análise de obra no contexto de projeto e não na visão mensal por não ser contínuo	Usina e Obras	Gerente de Operac	1º semestre 2021	Desenvolver um sistema de controle de custos detalhado.
		Melhorar eficiência de compras quanto a preço e prazo de pagamento.	Para maior poder de negociação no Suprimentos	Suprimentos	Gerente de Suprime	2º semestre de 2021	Negociar prazos mais vantajosos com fornecedores e buscar novos parceiros comerciais.
	PI 2 - Aumentar a disponibilidade de equipamentos	Elaborar plano de aquisição de equipamentos	Para garantir que a empresa tenha os equipamentos necessários para a execução das operações.	Frotas e Equipamentos	Gerente de Frotas	1º semestre 2021	Levantar a necessidade real de equipamentos, definir orçamento e cronograma de aquisições com base na demanda operacional.
		Elaborar um plano de importação de peças e equipamentos	Para garantir a disponibilidade de peças e equipamentos essenciais,	Frotas e Equipamentos	Gerente de Frotas	2º semestre de 2021	Identificar fornecedores confiáveis, definir processo de importação e mitigar riscos alfandegários e logísticos.
		Implantar análise de vida útil dos equipamento.	Para planejar manutenções preventivas e evitar paradas inesperadas, aumentando a longevidade dos equipamentos.	Frotas e Equipamentos	Gerente de Frotas	1º semestre de 2022	Criar um sistema de manutenção preventiva, monitorar desempenho e realizar substituições estratégicas para evitar falhas operacionais.
	PI 3 - Aumentar a disponibilidade de agregados	Adquirir uma planta de britagem	Para ampliar a capacidade de produção de agregados, garantindo a autossuficiência na cadeia produtiva e redução de custos com fornecedores externos.	Diretoria	CEO's	2º semestre de 2023	Realizar estudo de previsões financeiras, escolher a melhor tecnologia e definir estratégia local para instalação da planta.
	PI 4 - Aumentar o controle de qualidade	Monitorar a satisfação do cliente	Para avaliar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, permitindo ajustes e melhorias que aumentam a retenção e fidelização dos clientes	Usina e Obras	Gerente da Qualidade	contínuo	Criar um sistema contínuo de avaliação, realizar reuniões periódicas e implementar melhorias com base nos feedbacks recebidos.
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	AC 1 - Estruturar os cargos chaves	Contratar sistema para aplicação da avaliação de desempenho	Para medir o desempenho dos colaboradores de forma estruturada.	RH	Gerente de DHO	1º semestre de 2022	Pesquisar e implantar uma ferramenta de avaliação digital, treinar líderes para aplicação e criar análises de análise.
		Desenvolver plano de treinamento e desenvolvimento para operadores chaves.	Para garantir que os operadores possuam as habilidades técnicas e conhecimentos necessários para desempenhar suas funções.	RH	Gerente de DHO	2º semestre de 2021	Mapear as competências, estruturar um programa de capacitação e acompanhar a evolução dos profissionais.
	AC 2 - Desenvolver a liderança com foco em gestão por resultado	Elaborar o Plano de Desenvolvimento da Liderança	Para formar líderes capacitados e alinhados com os objetivos estratégicos da empresa.	RH	Gerente de DHO	2º semestre de 2021	Criar trilhas de desenvolvimento para líderes, promover mentorias e definir KPIs para medir a evolução da equipe de gestão.

Fonte: Construtora objeto de estudo – Adaptado Autora (2024)

O plano de ação apresentado seguiu a metodologia do Balanced Scorecard (BSC), organizando ações estratégicas em quatro perspectivas fundamentais: Finanças, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Na perspectiva financeira, a construtora apresentou como objetivo ampliar sua carteira de clientes no segmento privado e reduzir o prazo de captação, garantindo um fluxo de caixa mais eficiente para sustentar o crescimento empresarial. Essas iniciativas foram essenciais para fortalecer a solidez financeira da empresa, possibilitando novos investimentos e maior competitividade no mercado.

Na perspectiva dos clientes, a empresa aprimorou sua posição no mercado ao implantar o monitoramento e análise do preço médio de mercado, garantindo que suas ofertas fossem competitivas e alinhadas às expectativas dos consumidores. Além disso, a construtora promoveu um atendimento de qualidade e melhorar a experiência do cliente, resultando em maior satisfação e fidelização. Essas ações reforçaram a importância do relacionamento com o cliente como um pilar estratégico, para que a empresa esteja sempre atenta às demandas do setor.

Na perspectiva dos processos internos, a construtora se comprometeu a implementar medidas que aumentem a eficiência operacional e otimizem a gestão de recursos. Entre as principais ações, estavam a implantação do controle de custo operacional, a melhoria da eficiência nas compras em relação ao preço e prazo de pagamento, a elaboração de um plano de aquisição e importação de equipamentos e peças, e a implantação da análise de vida útil dos equipamentos. Além disso, a empresa adquiriu uma planta de britagem e monitorou a satisfação do cliente.

Por fim, na perspectiva de aprendizado e crescimento, destacou-se a importância do desenvolvimento de lideranças alinhadas à gestão por resultados. Para isso, a construtora contratou um sistema para aplicação da avaliação de desempenho, desenvolveu um plano de treinamento e desenvolvimento para operadores-chave e elaborou o Plano de Desenvolvimento da Liderança. Essas iniciativas visaram capacitar os colaboradores, fortalecer a cultura organizacional e garantir que a empresa esteja preparada para os desafios futuros, garantindo um crescimento sustentável e contínuo.

Na sequência do desdobramento dos indicadores e ações, acompanhou-se mensalmente a evolução dos índices apontado quando necessários planos de ações alternativos para sustentar o alcance das metas propostas. O acompanhamento de resultados foi contínuo, fazendo alterações nos índices e ações quando necessário. Após o período de

análise que no caso da Construtora foi de 2021 a 2023 (3 anos) sintetiza-se os resultados obtidos.

Figura 12: Resultado dos Indicadores

BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	CONSIDERADO A MÉDIA						
			2021		2022		2023		FAROL
			PREV	REAL	PREV	REAL	PREV	REAL	
FINANÇA	FI 1 - Aumentar 3 vezes o resultado operacional de 2021 a 2023	1 – EBITDA (▲)	20,00%	22,00%	22,00%	40,00%	25,00%	25,00%	
CLIENTES	CL 1 - Proporcionar valor competitivo	2 – Propostas perdidas por preço (▼)	30,00%	42,00%	15,00%	38,00%	10,00%	30,00%	
	CL 2 - Entregar as obras no prazo	3 – Desvio cronograma do cliente (▼)	5%	2%	3%	2%	2%	1%	
	CL 3 - Garantir a qualidade do produto e serviço	4 – Índice de Satisfação do Cliente (▲)	95%	96%	98%	99%	99%	99%	
PROCESSOS INTERNOS	PI 1 - Aumentar a eficiência do orçamento e planejamento	5 – IDC (▲)	1,00%	0,70%	1,00%	0,95%	1,00%	0,96%	
		6 – IDP (▲)	1,00%	1,15%	1,00%	1,20%	1,00%	1,18%	
	PI 2 - Aumentar a disponibilidade de equipamentos	7 – Disponibilidade de Equipamentos (▲)	90%	75%	95%	82%	98%	90%	
	PI 3 - Aumentar a disponibilidade de agregados	8 – Disponibilidade de Agregados (▲)	95%	70%	95%	85%	95%	90%	
	PI 4 - Aumentar o controle de qualidade	9 – Índice de Qualidade do Produto e Serviço (▲)	95%	99%	98%	98%	99%	99%	
APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO	AC 1 - Estruturar os cargos chaves	10 – Avaliação de desempenho dos cargos estratégicos (▲)	80%	78%	85%	82%	90%	87%	
	AC 2 - Desenvolver a liderança com foco em gestão por resultado	11 – Eficácia do Plano de Desenvolvimento da Liderança (▲)	90%	85%	95%	92%	98%	96%	

Fonte: Construtora objeto de estudo – Adaptado Autora (2024)

A análise dos indicadores estratégicos revelou que diversas metas foram alcançadas com êxito, evidenciando a efetividade das ações inovadoras implementadas pela construtora ao longo dos três anos avaliados. Um dos destaques é o indicador 1 - EBITDA,

que cumpriu sua meta e corroborou diretamente para o objetivo estratégico FI 1 - Aumentar três vezes o resultado operacional de 2021 a 2023, demonstrando um crescimento sólido e sustentável da empresa. No que se refere à pontualidade na entrega, o indicador 3 - Prazo de Entrega no Cronograma do Cliente se manteve dentro das expectativas, garantindo o cumprimento da meta CL 2 - Entregar as obras no prazo e reforçando o compromisso da construtora com a eficiência operacional.

Além disso, os indicadores de qualidade também obtiveram desempenhos positivos, consolidando a excelência dos serviços prestados. O indicador 4 - Índice de Satisfação do Cliente atingiu os resultados previstos, contribuindo para o objetivo CL 3 - Garantir a qualidade do produto e serviço, assegurando a confiança e fidelização dos clientes. Da mesma forma, o indicador 9 - Índice de Qualidade do Produto e Serviço alcançou sua meta, fortalecendo o propósito do PI 4 - Aumentar o controle de qualidade, o que refletiu diretamente no aprimoramento dos processos internos. Por fim, o indicador 6 - IDP (Índice de Desempenho de Prazo) obteve um desempenho alinhado ao esperado, colaborando para o objetivo PI 1 - Aumentar a eficiência do orçamento e planejamento, garantindo uma maior previsibilidade e controle sobre as operações.

O atingimento dessas metas reforçou a assertividade do planejamento estratégico adotado, demonstrando que as ações inovadoras foram bem direcionadas e trouxeram impacto positivo para o desempenho organizacional. Esses resultados confirmaram a capacidade da construtora em alinhar suas estratégias às demandas do mercado, garantindo maior eficiência, qualidade e sustentabilidade no longo prazo.

Por outro lado, a análise também revelou que algumas metas não foram atingidas, evidenciando desafios operacionais e a necessidade de ajustes estratégicos para melhorar o desempenho da construtora. Entre os indicadores que ficaram abaixo das expectativas estão: 2 – Propostas Perdidas por Preço , demonstrando a necessidade de uma abordagem mais competitiva no mercado; 5 – IDC (Índice de Desempenho de Custo), que indica dificuldades no controle orçamentário e na otimização dos custos operacionais; 7 – Disponibilidade de Equipamentos e 8 – Disponibilidade de Agregados , que refletiram entraves na gestão de recursos essenciais para a execução dos projetos; 10 – Avaliação de Desempenho dos Cargos Estratégicos, apontando para possíveis lacunas na gestão e no desenvolvimento dos profissionais-chave; e 11 – Eficácia do Plano de Desenvolvimento da Liderança , apontando a necessidade de aprimorar ações específicas à capacitação e fortalecimento das lideranças.

Diante dos resultados obtidos, foi fundamental extrair lições aprendidas para consolidar as boas práticas e corrigir os pontos críticos. O sucesso de algumas metas confirmara a eficácia da estratégia adotada, enquanto os desafios enfrentados destacam oportunidades de melhoria. Para evitar a reprodução de erros e fortalecer a gestão, é essencial transformar essas experiências em ajustes estratégicos que garantam maior eficiência, competitividade e crescimento sustentável.

Figura 13: Lições Aprendidas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR OU AÇÃO	O QUE APRENDEMOS ?
FI 1 - Aumentar 3 vezes o resultado operacional de 2021 a 2023	1 – EBITDA (▲)	=> Segmentar o monitoramento conforme os tipos de serviço. => A informação quanto aos custos e resultado operacional devem ser compartilhados com todos os colaboradores nas obras, essa atitude gera engajamento e maior consciência para gastos.
CL 1 - Proporcionar valor competitivo	2 – Propostas perdidas por preço (▼)	=> Não dar desconto ao cliente também gera resultado.
CL 2 - Entregar as obras no prazo	3 – Desvio cronograma do cliente (▼)	=> Adoção de cronogramas internos mais rigorosos em relação ao cronograma do cliente para um contrato
CL 3 - Garantir a qualidade do produto e serviço	4 – Índice de Satisfação do Cliente (▲)	=> Qualidade do produto não é o suficiente para manter o cliente satisfeito, é muito importante o relacionamento e ouvir o cliente.
PI 1 - Aumentar a eficiência do orçamento e planejamento	5 – IDC (▲)	=> Os sistemas para controle de custos disponíveis no mercado não atendem ao escopo da construtora, há necessidade de desenvolvimento específico para este objetivo.
	6 – IDP (▲)	=> Adoção de cronogramas internos mais rigorosos em relação ao cronograma do cliente para um contrato
PI 2 - Aumentar a disponibilidade de equipamentos	7 – Disponibilidade de Equipamentos (▲)	=> Gerenciar frota não é somente manutenção preventiva e corretiva, há necessidade de planejamento mais robusto, que não foi aplicado no ciclo.
PI 3 - Aumentar a disponibilidade de agregados	8 – Disponibilidade de Agregados (▲)	=> Uma planta de britagem demora para desenvolvimento da curva de alta produtividade, que impacta a aplicação de asfalto. => Atentar para a logística da brita, pois esse fator eleva o custo, e há fator seca amazônica que impacta na logística e custos.
PI 4 - Aumentar o controle de qualidade	9 – Índice de Qualidade do Produto e Serviço (▲)	=> Importante manter as auditorias de qualidade nos serviços de aplicação de asfalto, aumenta a produtividade.
AC 1 - Estruturar os cargos chaves	10 – Avaliação de desempenho dos cargos estratégicos (▲)	=> Aplicação de programas para avaliação de desempenho devem ser bem planejadas, pois quando malsucedidas contaminam as próximas tentativas. => Os critérios para avaliação de desempenho devem ser continuamente explicados para não impactar negativamente na liderança.
AC 2 - Desenvolver a liderança com foco em gestão por resultado	11 – Eficácia do Plano de Desenvolvimento da Liderança (▲)	=> Ao construir um plano de desenvolvimento com o time de liderança é importante ter projetado o investimento no orçamento da área, pois pode ocorrer atrasos devido a não provisionamento de treinamentos.

Fonte: Construtora objeto de estudo – Adaptado Autora (2024)

As lições aprendidas evidenciaram a importância de uma gestão eficiente e integrada, que envolve desde o monitoramento segmentado dos serviços até a transparência na comunicação de custos e resultados com a equipe, fator essencial que aumentou o engajamento e a consciência sobre gastos operacionais. A adoção de cronogramas internos mais rigorosos em relação ao cronograma do cliente se mostrou uma prática eficaz para melhorar o controle da obra e minimizar riscos de atrasos. Além disso, ficou evidente que a qualidade do produto, por si só, não garante a satisfação do cliente, sendo fundamental investir em um atendimento próximo e ouvir as demandas do consumidor para aprimorar os serviços prestados. Outro ponto de grande importância foi a necessidade de um sistema de controle de custos personalizado, pois as soluções disponíveis no mercado não atenderam completamente às especificidades da construtora.

No aspecto operacional, a gestão da frota foi além da manutenção preventiva e corretiva, exigindo um planejamento mais robusto para evitar falhas no ciclo produtivo. A logística da brita também deveria ser considerada estrategicamente, já que sua disponibilidade e custo são impactados por fatores externos, como a seca na região amazônica. Além disso, identificou-se que uma planta de britagem leva tempo para atingir produtividade máxima, afetando diretamente a aplicação do asfalto. Para garantir a qualidade e eficiência dos serviços, foi essencial manter auditorias rigorosas na aplicação do asfalto, garantindo maior produtividade. Já no que se refere à avaliação de desempenho, a aplicação de programas precisam ser bem planejada, pois falhas nesse processo podem comprometer futuras avaliações e gerar impactos negativos na liderança. Portanto, é fundamental que os critérios sejam claramente explicados e continuamente revisados, assegurando a confiabilidade e efetividade das avaliações.

5 IMPACTOS ACADÊMICOS, ECONÔMICOS E SOCIAIS

O estudo colaborou para conhecimentos no campo estratégico organizacional para a gestão de produção e operações. Segundo os pesquisadores Tawse e Tabesh (2023) “o BSC contribui positivamente para os resultados organizacionais”, desta forma foram considerados os impactos a seguir para o presente trabalho:

Do ponto de vista científico, este estudo abordou detalhadamente a implementação da estratégia, com base na literatura especializada, e utilizou um estudo de caso para ilustrar a aplicação prática dos conceitos teóricos.

Do ponto de vista econômico, a implementação de estratégias eficientes de gestão de produção e operações na construtora, resultaram em melhorias na produtividade, redução de custos, aumento da competitividade e, conseqüentemente, impactaram positivamente a economia local. Isso se traduz em um maior crescimento econômico, criação de empregos e estímulo ao desenvolvimento sustentável da região.

No âmbito social, os efeitos dessa pesquisa foram benéficos ao promover a geração de emprego e renda para os trabalhadores em Manaus. Ao implementar uma estratégia de negócios voltada para a sustentabilidade do empreendimento, a construtora contribuiu para a estabilidade econômica da comunidade local, melhorando as condições de vida dos indivíduos e fortalecendo os laços sociais.

Os impactos psicológicos positivos que dessa pesquisa considera a implementação de estratégias eficazes de gestão, criou um ambiente de trabalho mais saudável e forte para os funcionários. Isso resultar em maior engajamento na empresa pesquisada, desenvolver maturidade no time de gestão quanto a temas estratégico, promovendo líderes voltados para estratégia.

6 CONCLUSÃO E PESQUISAS FUTURAS

O presente estudo teve como objetivo desenvolver um planejamento estratégico com a aplicação do Balanced Scorecard (BSC) em uma construtora, analisando seus impactos na gestão e nos resultados organizacionais. A pesquisa permitiu compreender a importância da estruturação estratégica para o crescimento sustentável da empresa, alinhando suas operações a indicadores de desempenho claros e objetivos.

A partir da análise do contexto organizacional e da formulação do planejamento estratégico, foi possível identificar as principais áreas de melhoria e definir metas específicas para melhorar processos internos, fortalecer a competitividade da empresa e aprimorar a qualidade dos serviços prestados. A implementação do BSC demonstrou ser uma ferramenta eficaz para alinhar as estratégias empresariais às práticas operacionais, promovendo maior integração entre as diversas áreas da organização.

Os resultados obtidos ao longo do período analisado evidenciaram avanços inovadores em indicadores-chave, como eficiência na gestão de custos, cumprimento de prazos, qualidade do produto e satisfação do cliente. No entanto, foram identificados desafios, destacando a necessidade de melhoria contínua na gestão de equipamentos, disponibilidade de insumos e desenvolvimento da liderança.

A principal contribuição desta pesquisa reside na aplicabilidade do BSC como modelo estruturado de planejamento estratégico para empresas do setor da construção civil. O estudo demonstrou que, ao definir indicadores bem estruturados e acompanhar seu desempenho ao longo do tempo, a organização pode tomar decisões mais assertivas, aprimorar sua governança e garantir maior previsibilidade nos resultados.

Diante dos desafios enfrentados e das oportunidades identificadas, recomenda-se que pesquisas futuras explorem metodologias complementares ao BSC, como a gestão por indicadores preditivos e o uso de inteligência artificial para aprimorar a análise de desempenho. Além disso, estudos que investiguem a aplicação do planejamento estratégico em outras empresas do setor poderão contribuir para um entendimento mais amplo das melhores práticas e inovações na gestão da construção civil.

Dessa forma, o estudo não apenas valida a eficácia do BSC na gestão estratégica da construtora estudada, mas também reforça a importância da cultura organizacional voltada para a melhoria contínua e inovação no setor.

REFERÊNCIAS

- AKTER, A; ALI, M. **Application of PDCA as A Tool for Improving Managerial Performance**. Global mainstream journal of arts, literature, history & education. 2022. <https://doi.org/10.62304/jbedpm.v1i03.30>.
- ALMEIDA, D.; BEUREN, I.; MONTEIRO, J. **Reflexes of Organizational Values on the Reward System in a Family Business** BBR Brazilian Business Review 18 P. 141, 2021. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2021.18.2.2>
- ALMEIDA, C. D. O. **Governança das organizações do terceiro setor no município de Sumé - PB**. Artigo Científico para Tecnologia em Gestão Pública - Universidade Federal de Campina Grande, 2021
- ALVES, C.H.T.; BERNADO, J.M.L.; OLIVEIRA, T.D. **O Planejamento Estratégico no Contexto ds Microempresas: Uma investigação no setor do vestuário**. Revista Vianna Sapiens, v. 10, n. 1, p. 21, 2019.
- APPELBAUM, S.H. **Organizational Diagnosis and Organizational Development Model: Integration of Psychoanalytic Determinants**; Universal Journal of Management, Vol. 8, No. 4, pp. 181 - 194, 2020.
- BORGES, A.P.A.A.; COELHO, G.N.; PETRI, S.M. **Construção de um modelo de avaliação de desempenho: estudo de caso em uma empresa de pequeno porte da construção civil**. Revista de Gestão e Secretariado, v. 9, n. 3, p. 21–45, 2018.
- CAMILLERI, M.A. **Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education**. Department of Corporate Communication, Faculty of Media and Knowledge Sciences, University of Malta, Malta, sd.
- CAPRINE, G.R.; CALLEGARI, M. S.; DELATORRI, M. S. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Análises e Métodos para Assegurar a Execução da Estratégia**. Revista Dimensão Acadêmica, v.4, n.2, jul-dez. 2019 – ISSN: 2525-7846
- CRUZ, T.B.; GOMES, V.A.S.; MAFRA, F.D.B. **Planejamento estratégico em empresas de engenharia civil no Maranhão: Análise das principais metodologias utilizadas**. Research, Society and Development, v. 10, n. 9, p. e27910918240, 2021.

DECONCI / FIESP - DEPARTAMENTO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO / FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Proposta de política industrial para a construção civil: edificações.** . [S.l: s.n.]. , 2008

FERRAS, R. A . R.; BITTENCOURT, J. V. M.; KOVALESKI, J. L.; SIERDOVSKI, M.; RODRIGUES, J.F. **O registro de lições aprendidas como ativo de processo organizacional gerado pela gestão de mudança**; XI Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção 2021

FERREIRA, J. D.; LUDWING, L.; WAGNER, A.; SCHWARZ, T. **Contribuição para a Gestão Estratégica de uma empresa de engenharia e construção a partir da utilização do Balanced Scorecard.** XLI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, n. Outubro, 2021.

FILHA, D.C.M.; COSTA, A.C.R.; ROCHA, E.R.P. **Perspectivas e desafios para inovar na construção civil.** BNDES Setorial, v. 31, n. Biblioteca Digital, p. 353–410, 2010.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6º ed. [S.l: s.n.], 2008. v. 10.

JING, Y. **The Relationship between Research Problems, Research Objectives and Research Questions.** Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences 2023 p. 302-305.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócio.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance.** Disponível em: <<https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>> 1992.

LIMA, M. S.; SOUZA, C. S. **O Planejamento Estratégico E O Seu Papel Para a Sobrevivência Das Micro E Pequenas Empresas Strategic Planning and Its Role for Micro and Small Business Survival.** Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v. v.2

2019/0, 2019.

MELLO, M. N. O. **Processos Organizacionais: Estudo da importância da gestão de processos organizacionais para o desenvolvimento das atividades administrativas no instituto de natureza e cultura**; TCC de Graduação (Administração) - Universidade Federal do Amazonas 2022.

MELO, L. G. V.; BERNADES, M. E. B. **O processo de incorporação de estratégias emergentes por sistemas de controle de gestão: evidências a partir de um estudo de caso com BSC**. Revist Ibero-Americana de Estratégia, v. 19, n. May, p. 90–115, 2020. Disponível em: <doi.org/10.5585/riae.v19i3.17290>.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia conceitos, contexto e casos selecionados**. 4º Ed ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. Minh Van

MOURA, K. B.; FORTES, L. I.; RIBEIRO, R. E. M.; ARAÚJO, A. K. R.; FILHO, C. A. S. **R. 5W1H e 5 Porquês: Aplicação em processo de análise de falha e melhoria de indicadores**; Outubro de 2019; DOI: 10.22533/at.ed.1161915102; Livro: Alinhamento Dinâmico da Engenharia de Produção 2 (pp.15-24)

NGUYEN, M. V.; THUC, L. D.; NGUYEN, T T. **PESTEL Analysis of corporate social responsibility performance in construction organization**; Engineering, Construction and Architectural Management; Emerald Publishing Limited 0969-9988 2024; DOI 10.1108/ECAM-05-2024-0575

RODRIGUES, R.R.F.; VALDEVINO, R.Q.S.; OLIVEIRA, A.M.; OLIVEIRA, L.A.C.; SILVA, L.K.S. **As Perspectivas do Balanced Scorecard: Uma abordagem nas instituições financeiras**. Congresso Brasileiro de Custo, v. XXV, 2018.

SABATINUS, S; UTAMI, C. W. **Innovation Strategy Analysis through a Blue Ocean Strategy for Wear It**; ICOEN International Conference on Entrepreneurship (ICOEN) Volume 2021; 460-466;

SILVA, G.R.R.; ABIB, G. **A relação entre o Balanced Scorecard e a mitigação dos riscos organizacionais: estudo de caso múltiplo**. Revista Foco, v. 12, n. 2, p. 04, 2019.

SILVA R. U. **A Importância Da Implantação Do Balanced Scorecard Na Gestão Estratégica Das Organizações Departamentalizadas Para Otimização Dos Resultados**.

p. 4–14, 2021.

SILVA D. O. **Planejamento estratégico: um estudo de caso em uma construtora e incorporadora de pequeno porte**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, – Tecnologia e Gestão da Produção de Edifícios 2022.

SOARES, G.G. **A Implantação do Balanced Scorecard na Gestão de Recursos Humanos - O Caso Prático de uma empresa brasileira**. 2011. 1–148 f. Faculdade de Economia - Universidade do Porto, 2011.

SOLIMAN, M. H.A. **The Toyota Way to Effective Strategy Deployment: How Organizations Can Focus Energy on Key Priorities Through Hoshin Kanri to Achieve the Business Goals**. Journal of Operations and Strategic Planning, v. 3, n. 2, p. 132–158, 2020.

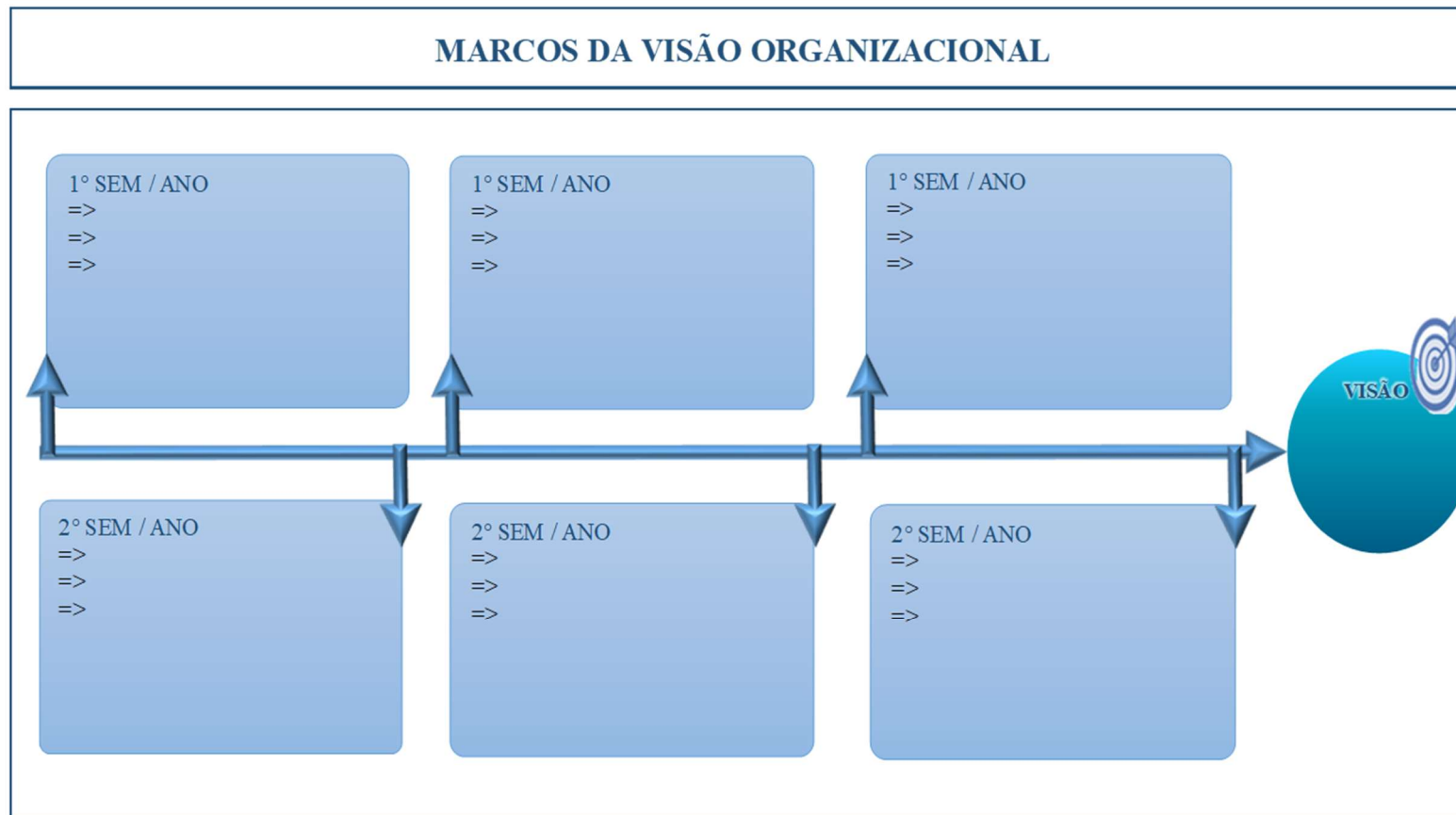
TAWSE, A.; TABESH, P. **Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned**. Business Horizons, v. 66, n. 1, p. 123–132, 2023.

WALTON, M. **O método Deming de administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1989.

APÊNDICE A: CONTEXTO ORGANIZACIONAL

CONTEXTO ORGANIZACIONAL	
MISSÃO POR QUE EXISTIMOS ?	
VALORES COMO TRABALHAMOS ?	
VISÃO ONDE QUEREMOS CHEGAR ?	

APÊNDICE B: MARCOS DA VISÃO



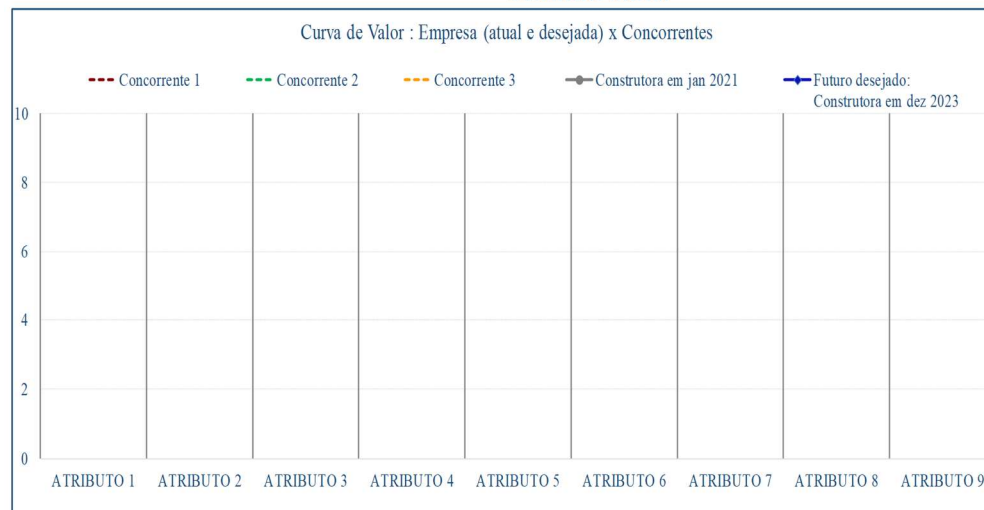
APÊNDICE C: PESTEL

PESTEL			
AMBIENTE	BRAINSTORMING DOS FATORES QUE AFETAM A EMPRESA?	POSSÍVEIS IMPACTOS AO NEGÓCIO ?	AÇÕES PARA ELIMINAR / REDUZIR IMPACTO ?
P - POLÍTICO			
E - ECONÔMICO			
S - SOCIAL			
T - TECNOLÓGICO			
E - MEIO AMBIENTE			
L - LEGAL			

APÊNDICE D: CURVA DE VALOR E 4 AÇÕES

ATRIBUTOS DE VALOR PARA O CLIENTE - AVC									
	ATRIBUTO 1	ATRIBUTO 2	ATRIBUTO 3	ATRIBUTO 4	ATRIBUTO 5	ATRIBUTO 6	ATRIBUTO 7	ATRIBUTO 8	ATRIBUTO 9
Concorrente 1									
Concorrente 2									
Concorrente 3									
Construtora em jan 2021									
Futuro desejado: Construtora em dez 2023									

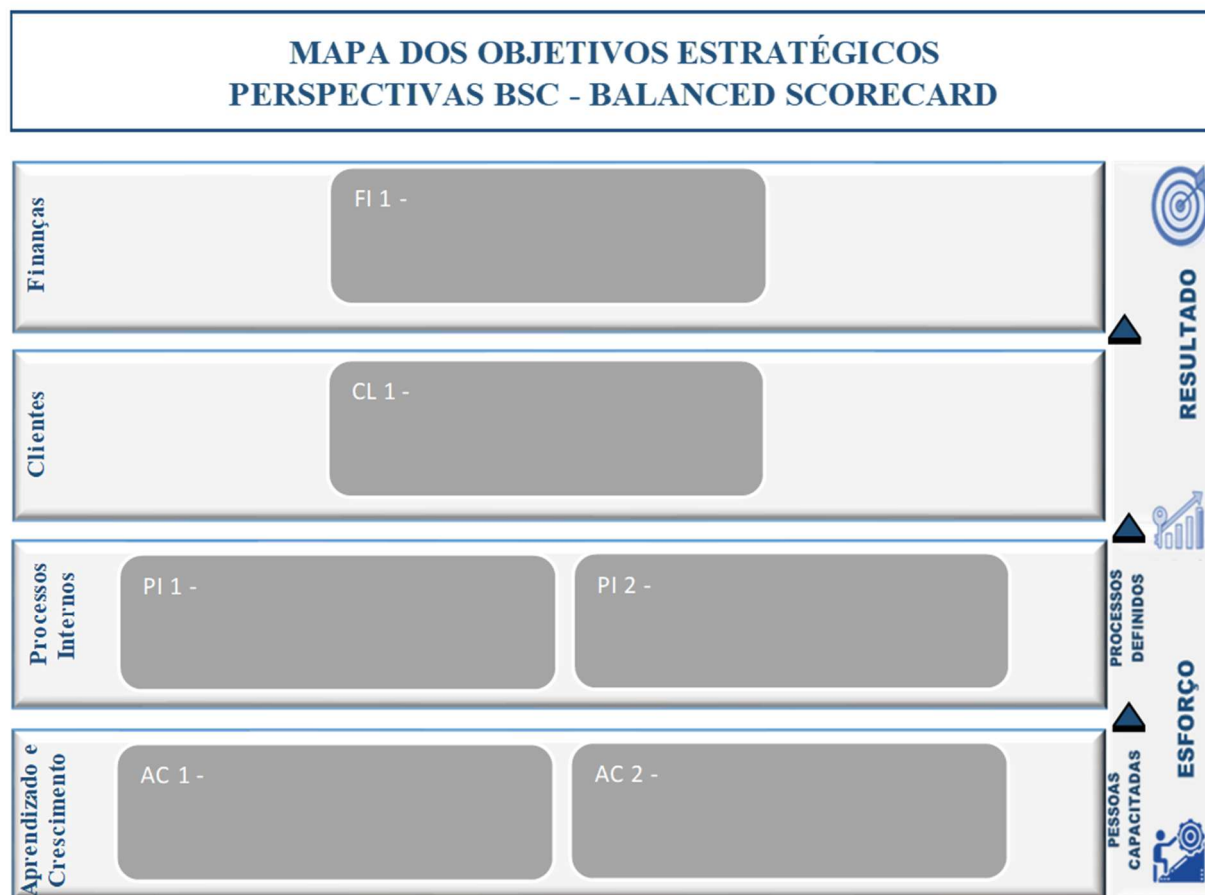
CURVA DE VALOR



4 AÇÕES

ELIMINAR - ATRIBUTO 1	ELEVAR - ATRIBUTO 2
REDUZIR - ATRIBUTO 5	CRIAR - ATRIBUTO 4

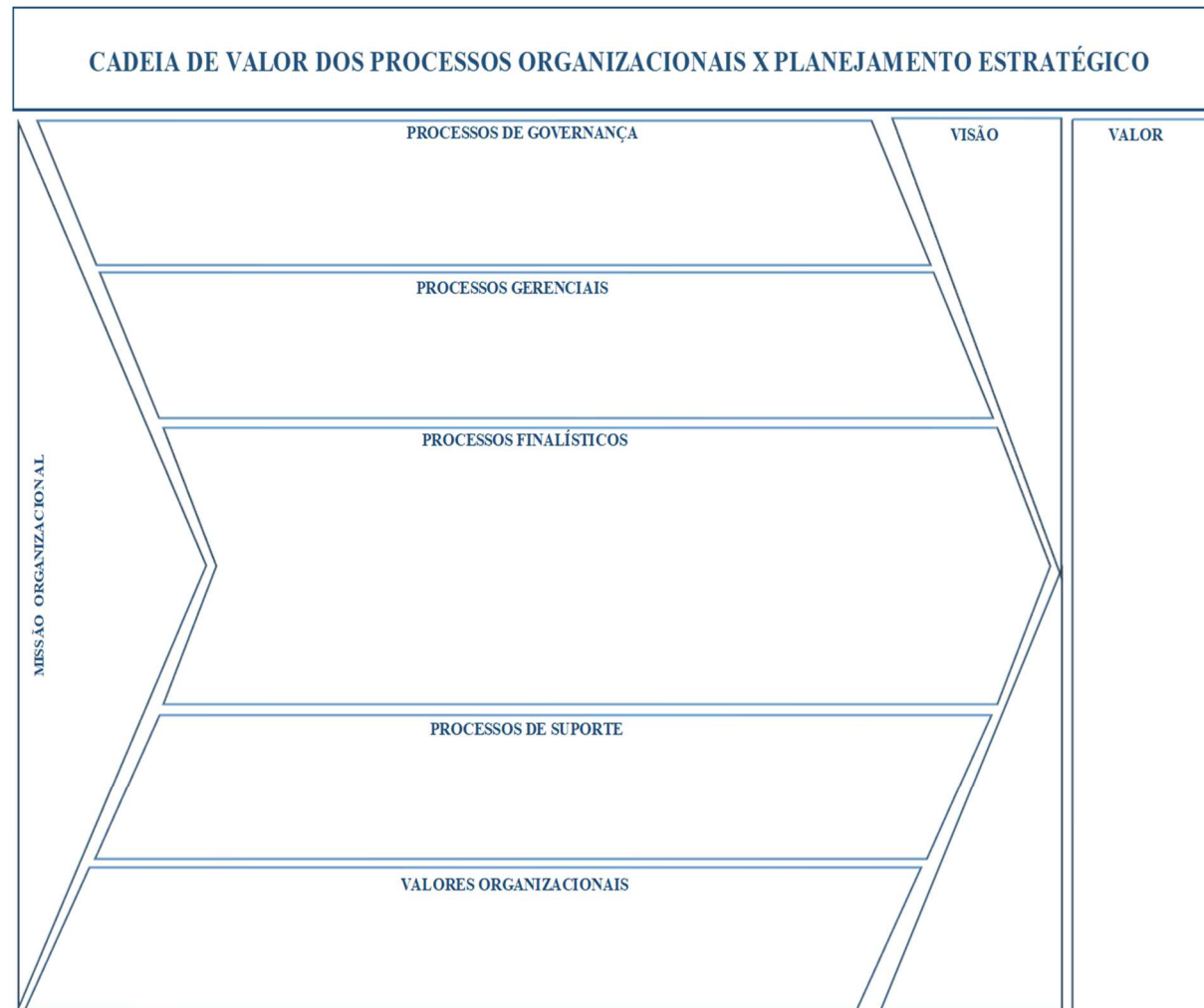
APÊNDICE E: MAPA DOS OBJETIVOS DO PE - PERSPECTIVAS DO BSC



APÊNDICE F: BSC – BALANCED SCORECARD – INDICADORES E AÇÕES

BSC BALANCED SCORECARD INDICADORES E AÇÕES								
BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	RESP	METAS			AÇÃO	RESP
				2021	2022	2023		
FINANÇAS								
CLIENTES								
PROCESSOS INTERNOS								
APRENDIZADO E CRESCIMENTO								

APÊNDICE G: CADEIA DE VALOR DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS X PE



APÊNDICE H: 5W1H ESTRATÉGICO

BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	WHAT O QUE FAZER ?	WHY PORQUE ?	WHERE ONDE ?	WHO QUEM ?	WHEN QUANDO ?	HOW COMO ?
FINANÇAS							
CLIENTES							
PROCESSOS INTERNOS							
APRENDIZADO E CRESCIMENTO							

APÊNDICE I: RESULTADOS DOS INDICADORES

BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	CONSIDERADO A MÉDIA					
			2021		2022		2023	
			PREV	REAL	PREV	REAL	PREV	REAL
FINANÇAS								
CLIENTES								
PROCESSOS INTERNOS								
APRENDIZADO E CRESCIMENTO								

APÊNDICE J: RELATÓRIO DE LIÇÕES APRENDIDAS

LIÇÕES APRENDIDAS		
REALIZAR AO FINAL DE CICLO DE PLANEJAMENTO. ELENCAR INDICADORES / PROJETOS QUE FORAM APLICADOS CONSIDERANDO O ANTES, A EXPECTATIVA E O DEPOIS.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR OU AÇÃO	O QUE APRENDEMOS ?