



# XV Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído

Avanços no desempenho das construções – pesquisa, inovação e capacitação profissional

12, 13 E 14 DE NOVEMBRO DE 2014 | MACEIÓ | AL

## MISSÃO, VISÃO E VALORES DAS 50 MAIORES CONSTRUTORAS E INCORPORADORAS BRASILEIRAS

**COSTELLA, Marcelo Fabiano (1); JACOSKI, Claudio Alcides (2); BIEGER, Beno Nicolau (3); NIENOW, Samanta (4)**

(1) UNOCHAPECO e IMED, costella@unochapeco.edu.br, (2) UNOCHAPECO, claudio@unochapeco.edu.br, (3) UNOCHAPECO, beno@unochapeco.edu.br; (4) UNOCHAPECO, sa\_nienow@unochapeco.edu.br.

### RESUMO

Este artigo visa identificar o enfoque estratégico das 50 maiores empresas construtoras e incorporadoras do Brasil por meio da análise da missão, visão e valores. Ao definir a missão, a empresa transmite aos seus clientes o motivo pela qual foi criada e a razão da sua existência. Já a visão é o que a empresa almeja no futuro, como pretende ser vista, o que deseja realizar e aonde se quer chegar. Os valores são princípios que representam empresa como instituição e orienta a sua atuação juntamente com seus funcionários, stakeholders, fornecedores e clientes. Esse trabalho faz parte de um projeto mais amplo ligado à estratégia empresarial na cadeia produtiva da construção civil; as 50 maiores construtoras e incorporadoras do Brasil foram selecionadas para o levantamento de dados a partir de um ranking nacional, para analisar os dados foi utilizado o software SPSS *statistics* para encontrar as palavras mais utilizadas no enunciado da missão, visão e valores das empresas estudadas, as quais foram retiradas dos sites das empresas. Os resultados também foram estratificados dividindo-se as empresas com foco no mercado público e privado. Dentre as 50 maiores empresas construtoras e incorporadoras do Brasil foi possível identificar que 42 delas possuem missão, visão e valores explícitos e amplamente divulgados em seus sites. Em relação à missão e à visão, as palavras mais utilizadas para ambas foram qualidade e desenvolvimento. Já os valores mais apregoados foram respeito e ética. Um dos resultados da pesquisa foi que grande parte das empresas não elaboraram corretamente a missão e visão, especialmente pela confusão entre elas. Na comparação entre prestadoras de serviços do setor público e privado observou-se que os focos estratégicos não mudam já que a prestação de serviços e produtos oferecidos tem a mesma finalidade e o mesmo público-alvo.

**Palavras-chave:** Missão e Visão, Cadeias Produtivas, Planejamento Estratégico.

### ABSTRACT

*This document provides instructions to authors for preparing a paper to be submitted to the Scientific Committee of the XV National Meeting of the Built Environment Technology - ENTAC 2014. The abstract This article aims to identify the strategic focus of the 50 biggest construction and incorporator companies in Brazil by analyzing the mission, vision and values. By defining the mission, the company conveys its customers the reason to be created and the reason for its existence. The vision is what the company aims to the future how it wants to be seen, what it wants to accomplish and where it is going. Values are principles that the company appreciates in its employees, and that also they must guide the company in making decisions and actions. This work is part of a larger project linked to the business strategy in the various production chains, in this case the construction. The 50 biggest builders and incorporator in Brazil were selected by a national ranking. To analyze the data it was used SPSS statistics software to find the most repeated words in the mission, vision and values statement of the companies studied, which were taken from the websites of the companies. The results were also stratified by dividing the companies focusing on public and private markets. Among the 50 biggest construction and incorporator companies in Brazil, we found that 42 of them have explicit mission, vision and values and widely reported on their websites. In relation to the mission and vision, the words were most used for both quality and*

*development. The most touted values were related to respect and ethics. One of the research results was that a big number of companies have not developed properly the mission and vision, especially because of the confusion between them. In comparison between service providers in the public and private sector it was noted that the strategic focus do not change as the services and products offered have the same purpose and the same target audience.*

**Keywords:** *mission and vision, production chains, strategic planning.*

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com SEBRAE (2013), o macro setor da construção apresentou a menor taxa de sobrevivência de empresas, 63,4% para empresas constituídas em 2005 com dois anos de vida, embora o aumento relativo desta taxa tenha sido o maior nos últimos anos, isto se dá somente pela notável demanda das atividades do setor, o cenário de 2014 já apresenta um mercado mais estável e que aos poucos retornará a ser novamente o setor mais hostil às novas empresas.

Visto a competição natural como um fenômeno muito antigo, o planejamento estratégico empresarial surge no auge da expansão e diversificação dos negócios na década de 60 como uma ferramenta que consiste o desenvolvimento de características que possam gerar vantagens únicas no momento de captação de recursos internos e externos necessários às empresas (CAMATTI, 2008).

Para Wright, Kroll e Parnell (2011), a estratégia corporativa é uma ótima ferramenta para promover a empresa perante o mercado. Através da apresentação da missão, da visão e valores a empresa consegue desenvolver uma postura organizacional adequada para mais eficientemente atrair clientes internos e externos e cumprir suas metas e objetivos, permitindo-lhe um crescimento contínuo devido aos lucros maximizados.

Ao definir a missão, a empresa transmite aos seus clientes o motivo pelo qual foi criada, qual é a razão da sua existência. Enquanto a missão é definida no tempo presente, a visão é o que a empresa almeja no futuro, como pretende ser vista, o que deseja realizar e aonde quer chegar. Por fim, os valores da empresa são princípios que a empresa preza como instituição e norteia a sua atuação.

Assim, é imprescindível questionar se existe algum padrão estratégico e fatores chaves que levam as empresas da construção ao sucesso. Desse modo, este estudo visa identificar quais as tendências estratégicas das 50 maiores construtoras e/ou incorporadoras do Brasil através da análise da missão, visão e valores.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico nasce na década de 60 como fruto de uma expansão do mercado corporativo, as primeiras teorias do planejamento estratégico surgiram com Chandler (1962). Para este pesquisador, planejamento estratégico trata-se da alocação dos recursos de uma empresa a uma demanda antecipada.

Segundo Camatti (2008) afirma que atualmente muitos executivos julgam os métodos de planejamento estratégico teóricos, superficiais e inaplicáveis, entretanto ainda na década de 70 desenvolveu-se uma ferramenta de teor aplicável e comumente utilizada hoje em dia, a matriz SWOT, a qual visa analisar os ambientes interno e externo da empresa. Para Medeiros (2010), a análise SWOT produz uma capacidade de visualização clara e transparente da organização como um todo.

De acordo com Certo et al. (2005), a estratégia é definida como um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é, portanto formular e projetar ações que levem à realização dos objetivos da organização.

Semelhante a isto, Oliveira (2012) define que a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para se alcançarem os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa. A estratégia visa sempre à antecipação e a visualização do futuro e como chegar até ele da melhor maneira possível.

O caminho do planejamento estratégico expressado pelos autores acima pode ser representado pela figura 1. Kaplan e Norton (2006) demonstram que o planejamento estratégico origina da formulação e exposição do perfil da empresa (missão, visão e valores), a partir disto a estratégia propriamente dita, o foco, os processos e as atividades e atitudes podem ser definidas para que os resultados almejados sejam alcançados.

**Figura 1 - Missão nas empresas**



Fonte: Kaplan e Norton (2006)

Nota-se então a fundamental importância da missão, visão e valores, autores como Thompson Júnior e Strickland (2000) ressaltam que a finalidade de uma declaração de missão/visão/valores é destacar uma empresa das outras e estabelecer sua identidade especial, sua ênfase no negócio, e sua trajetória de desenvolvimento. Entretanto, cada um desses elementos tem suas particularidades conceituais que as distinguem.

## 2.1 Missão

Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (2003) ressaltam que a missão é a expressão da razão da existência da empresa, em um ambiente em crescente mutação, é fundamental que seja flexível para que possa acompanhar as mudanças ambientais. Outro aspecto importante é que a Missão deve ter “a cara da empresa”, deve ser expressa de forma que sirva para a identificação da empresa.

Cobra (1992) aponta que há mais facilidade na implantação da missão da empresa quando esta responde com clareza e unanimidade as seguintes perguntas:

1. Por que e para que a nossa organização existe?
2. Quais são os nossos clientes atuais e potenciais?
3. Quais são as necessidades a serem satisfeitas desses clientes?
4. Temos tecnologia e recursos adequados à satisfação dessas necessidades?
5. Qual é o nosso negócio hoje e qual deveria ser?

## **6. Qual é a nossa missão social e econômica?**

Segundo Machline e Dias (2010), a missão deve ser suficientemente específica para orientar seus membros quanto à decisão de quais atividades devem ser priorizadas, além de diferenciá-las das concorrentes.

### **2.2 Visão**

A visão corresponde aos limites que os responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Além disso, nesta etapa se identificam quais são as expectativas da alta administração, tendo em vista que estas explicitações proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implantado (OLIVEIRA, 2012).

Collins e Porras (2000) acrescentam que a visão é como a organização se vê no futuro. A visão é a organização aspirando a algo (o que será alcançado?) e inspirando a parte interessada (por que esse algo merece ser alcançado?). A visão de uma organização traduz um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, mas não detalha o modo de alcançá-las. Assim, a visão procura servir de modelo para todos os integrantes e participantes na vida da empresa, com o objetivo de atingir a excelência profissional, melhorando as capacidades individuais.

Os mesmos autores enfatizam que a visão funciona como um objetivo genérico e não detalhado, do modo como a organização deseja se ver no longo prazo. A visão busca responder as questões: Como a organização se vê no longo prazo? Sem entrar em detalhes, onde a organização pretende estar, a quem estará atendendo, com que tipo de produtos ou serviços? Quando os clientes olharem para a organização no futuro, como a organização deseja ser vista por eles? Essa visão é realista e possível de ser alcançada pela organização?

### **2.3 Valores**

Segundo Santos (2013), os valores, de uma forma ampla, podem ser traduzidos como um conjunto de normas e princípios socioculturais aceitos ou mantidos por indivíduos, classe ou sociedade. Dentro de pequenas empresas, os valores são como o coração da cultura organizacional. Eles definem o sucesso em termos concretos para os funcionários e estabelecem os padrões que devem ser alcançados. Para a mesma autora, em termos práticos, os valores devem estar alinhados à visão e à missão da organização e, quando internalizados e compartilhados, gerem sentimentos de sucesso pessoal, criam comprometimento e aumentam a autoconfiança. Além disso, favorecem o comportamento ético, podendo construir compatibilidade com os objetivos organizacionais e seus diversos públicos. Considerando a sua importância, os valores devem ser definidos e desenhados com um caráter de perenidade, resistindo aos modismos.

Machline e Dias (2010) definem valores como o que a empresa valoriza em seu quadro de funcionários. Os valores estão relacionados com a cultura da empresa, como por exemplo, a inovação, a honestidade, a responsabilidade social.

Os valores devem ser um grande contraponto à competição e ao alcance de resultados em qualquer instituição, seja do setor privado ou público. Efetivamente, uma organização que tem um alvo a alcançar poderá fazê-lo de maneira muito mais profunda se sua equipe estiver em ambiente saudável, integrada entre si, levando em conta princípios de respeito, flexibilidade, confiança e qualidade de vida.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Definição da Amostra**

O objetivo foi identificar as 50 maiores empresas de construção do Brasil. Durante a pesquisa foram encontradas duas classificações distintas. A primeira apresentava as 50 maiores empresas levando em conta a receita bruta. A segunda classificava somente as empresas incorporadoras considerando a área total construída e a quantidade de obras edificadas. Optou-se em tomar como base a pesquisa da CBIC (CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO, 2013) para a receita bruta das construtoras e incorporadoras pelo fato de assim se obter a efetiva participação de mercado (MAGALHÃES; SAMPAIO, 2007), além de contemplar os segmentos públicos e privados.

#### **3.2 Coletas de Dados para Missão, Visão e Valores**

Esta fase da pesquisa foi realizada através das páginas disponibilizadas pelas empresas selecionadas ou em páginas com informações relacionadas às empresas. Houve dificuldade na coleta de alguns dados, sendo necessário entrar em contato com algumas empresas para obtê-los. Nem todas as empresas da amostra dispunham a missão, visão e valores explícitos.

A pesquisa teve como principal foco a coleta dos dados de missão, visão e valores de cada empresa, para que assim fosse possível a identificação das tendências estratégicas através do software *SPSS Statistics - Statistical Package for the Social Sciences* (pacote estatístico para as ciências sociais), o qual é uma ferramenta que permite realizar cálculos estatísticos e visualizar os resultados de forma simples e autoexplicativa. Bruni (2012) aponta que o SPSS é útil para fazer testes estatísticos, tais como os testes da correlação, e de hipóteses; possibilita também ao pesquisador as contagens de frequência, ordenar dados, reorganizar a informação, e serve também como um mecanismo de entrada dos dados, com rótulos para pequenas entradas.

Foram selecionadas as palavras que melhor definem as tendências de cada empresa. Desta forma foram selecionadas diversas palavras que as empresas usam, tanto para missão, para visão e outras para valores, dependendo da quantidade de focos apresentados por cada empresa estudada. Como por exemplo, “A missão da nossa empresa é fabricar blocos de concreto com um rígido sistema de controle de qualidade e excelência”, assim a palavra que melhor define a missão é qualidade e excelência. As palavras foram tomadas como variáveis para o programa. Depois de dar entrada com todos os dados, o programa gerou uma análise estatística descritiva que apresenta a porcentagem de incidência de cada palavra utilizada como variável juntamente com gráficos de barras.

Para a análise entre o segmento público e privado foram feitas duas análises iguais à descrita anteriormente, uma para o segmento que atua no setor público e outra para quem atua no setor privado. Foram consideradas as empresas que atuam no setor público aquelas com mais de 90% de contratos firmados no segmento público, já as demais foram consideradas como atuantes no setor privado.

Após esta análise, os dados foram lançados no Excel para então criar um gráfico comparativo entre os principais focos apresentados para cada caso, sendo um para missão, um para visão e outro para valores.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Missão

A figura 2 apresenta com base na missão de 40 empresas dentre as 50 da amostra, uma relação com os 10 principais focos abordados em forma de missão apresentados pelas empresas, correspondendo a 71,9% dos focos citados pelas empresas. Esta análise expôs como principal foco estratégico a qualidade dos serviços, em seguida, as soluções e o desenvolvimento proporcionado.

**Figura 2 - Missão nas empresas**



Fonte: Autores

As empresas estudadas entendem a influência que a qualidade dos produtos oferecidos e dos serviços prestados no setor da construção tem sobre a qualidade de vida da sociedade e consequentemente satisfação maior dos clientes, portanto é peça fundamental para o sucesso, várias empresas declararam em sua missão esta preocupação. A empresa ARG, declara: “A empresa busca traçar novos caminhos e implantar importantes obras que possibilitarão a melhoria na qualidade de vida das pessoas”. A palavra qualidade ainda apresenta forte influência para o cliente externo, por isso é tão utilizada visando demonstrar um diferencial, a satisfação do cliente e, consequentemente, o sucesso da empresa.

Já no que se refere ao desenvolvimento, o estudo aponta que as empresas buscam o desenvolvimento da sociedade junto ao seu meio urbano, tem como foco o desenvolvimento sócio econômico e o desenvolvimento de novas tecnologias, podendo melhorar a qualidade de vida da população. A missão da empresa Serveng Civilsan ilustra bem este ponto: “a missão da empresa é contribuir para o desenvolvimento sustentado do país, viabilizando soluções de empreendimentos e serviços em infraestrutura, incrementando negócios e melhorando a vida das pessoas”.

Em relação às soluções, as empresas procuram apresentar ao cliente sua eficiência buscando soluções voltadas a aspectos intrínsecos da engenharia ou à solução de problemas específicos, com ideias inovadoras, pensando na melhor maneira de atender às suas demandas. A Mendes Júnior define sua missão neste sentido: “A missão da Mendes Júnior é propiciar soluções de excelência em negócios de Engenharia”.

É possível ainda correlacionar ambos os itens acima, a qualidade intrinsecamente carrega os objetivos propostos pelo desenvolvimento e pelas soluções de engenharia. O aprofundamento do conhecimento ou o desenvolvimento de novas tecnologias são quase sempre a solução para problemas específicos de engenharia e são diretamente relacionadas ao desenvolvimento pessoal e de inovações sustentáveis ou não.

Percebe-se um falho entendimento por parte das empresas dos propósitos da missão, itens como responsabilidade, comprometimento e respeito tem grande tendência a valores que norteiam a atuação da empresa.

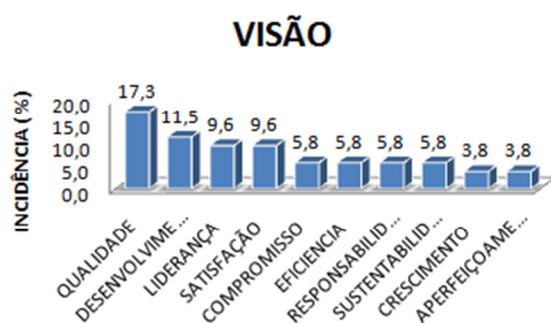
## 4.2 Visão

O estudo voltado para a visão das empresas apresentou a qualidade no atendimento, o desenvolvimento e a liderança do cliente como principais focos estratégicos (Figura 3). O estudo aponta uma preocupação das empresas com a qualidade também na visão apresentada. O resultado também tem como base a visão de 40 empresas dentre as 50 da amostra.

Para as empresas cuja qualidade se apresentou como foco principal na visão, a busca da qualidade nos produtos é de fundamental importância, uma vez que as empresas buscam a melhoria contínua nos serviços e produtos oferecidos, sempre em busca da qualidade total dos mesmos. A visão apresentada pela Queiroz Galvão ilustra esta preocupação: “A visão da empresa está na gestão da qualidade e no aperfeiçoamento contínuo dos seus processos, produtos e serviços, sendo estes ações estratégicas para ampliar sua competitividade”.

As empresas também percebem que qualidade é um conceito que inclui a otimização do processo, ou seja, não apenas a redução do nível de defeitos, mas também a busca de maior produtividade e maior rapidez, no entanto o desenvolvimento foi outro fator que apareceu tanto na missão quanto na visão das empresas. As empresas em geral visam contribuir para o desenvolvimento da sociedade num todo, trabalhando em prol desta sociedade, prestando serviços que podem melhorar a vida das pessoas.

**Figura 3 - Visão nas empresas**



Fonte: Autores

A Racional Engenharia apresenta a sua visão com este intuito: “A empresa visa ser a marca de maior confiabilidade no desenvolvimento, na construção e no gerenciamento de edificações, integrando sua inteligência coletiva para uma sociedade melhor”.

No que tange a palavra desenvolvimento, outro fator bastante citado foi o desenvolvimento dos funcionários e da infraestrutura da empresa. As empresas percebem que desenvolvendo constantemente os seus profissionais podem prestar serviços de maior qualidade e proporcionar a satisfação do cliente. A visão da OAS descreve muito bem este cenário: “A visão da OAS é ser uma organização ágil e comprometida com os resultados dos nossos clientes, de forma responsável e contínua, através do desenvolvimento profissional de nossos colaboradores”.

#### 4.3 Valores

Tratando-se de valores eleitos como focos estratégicos das empresas selecionadas apresentaram-se como principais o respeito com os clientes, ética, e satisfação. A figura 4 apresenta os 10 focos mais bem colocados na relação, correspondendo a 73,7% destes. Foi possível a coleta dos dados de 33 das 50 empresas selecionadas. Assim, observou-se uma leve diminuição na declaração dos valores em relação à missão e visão.

A análise de valores elegeu como valor principal o respeito. O respeito com o cliente, a sociedade e o meio ambiente aparece como um dos principais focos estratégicos. O respeito com o cliente e com a sociedade em geral começa com um bom atendimento, com a comercialização de produtos de qualidade, a transparência e também na honestidade dos negócios firmados entre empresa e cliente. Uma das empresas que coloca o respeito como um dos valores é a Ezetec: “Os valores da empresa são a ética e transparência, respeito à vida, qualidade e pontualidade, respeito à sociedade e ao meio ambiente, rentabilidade e solidez, comprometimento”.

**Figura 4 - Valores nas empresas**



Fonte: Autores

Outra empresa que preza o respeito, entre outros valores, é a Camargo Corrêa: “A empresa valoriza muito o respeito às pessoas e ao meio ambiente, busca trabalhar com transparência, ter uma atuação responsável dentro do mercado, foco no resultado e sempre trabalhando com qualidade e buscando a inovação”.

O respeito é um dever de todos, é a regra número um em se tratando de relacionamento, seja ele entre empresa e cliente, entre empresa e fornecedor ou mesmo dentro da própria empresa, entre os seus funcionários.

O segundo valor mais prezado pelas empresas foi a ética. A ética vem como um conjunto de valores morais e princípios que norteiam a conduta de pessoas e organizações. Este tem sido um valor muito prezado pela sociedade e fator decisivo no que diz respeito à reputação de pessoas e organizações. Um exemplo de uma das empresas analisadas é a empresa ARG, que assinala em sua declaração de valores: “A ARG também trabalha com ética e transparência almejando um crescimento sustentável”.

De acordo com Srour (2009), o aumento da onda de consumidores “antenados” em políticas sociais e sustentáveis e investidores preocupados com imagem e ética faz com que este assunto seja incorporado no dia a dia empresarial. As empresas estão ficando cientes de que a ética profissional não é apenas uma mera palavra utilizada para promover o marketing da empresa, mas sim uma atitude, uma ação interna que leva as empresas ao sucesso.

#### **4.4 Análises entre setor público e privado**

A hipótese inicial se apresentava como se as empresas com suas principais atividades voltadas ao setor público ou privadas tivessem focos estratégicos distintos e que isso ficaria claro na missão, visão e valores dessas empresas. Entretanto, a pesquisa revelou que as duas categorias de empresas apresentam os focos estratégicos de formas parecidas, uma vez que trabalham da mesma forma, e tem objetivos semelhantes que é a satisfação do cliente podendo ser ele uma única pessoa ou o setor público, onde grande parte das obras beneficia um elevado número de pessoas.

Em se tratando de missão, as empresas de ambos os segmentos procuram o desenvolvimento da sociedade através de novas edificações e de obras que possibilitem a melhoria na qualidade de vida da população. Na análise da visão, assim como na análise apresentada para as empresas que prestam serviços ao setor privado, a qualidade é apontada como visão principal das empresas. Considerando o estudo dos valores, identifica-se como foco principal o respeito das empresas para com a sociedade considerando as empresas do setor privado. Já as empresas que mais operam com o setor público apresentam à ética como principal foco.

Há certa diferença em determinados pontos entre estratégias do setor público e setor privado. O estudo aponta que as estratégias apresentadas pelas empresas prestadoras de serviços a órgãos públicos voltam sua declaração à sociedade, a população em geral. Já as empresas do setor privado apresentam foco no cliente externo, seja comprador ou investidor do imóvel em questão.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo buscou explicitar o foco estratégico das 50 maiores empresas de construção do país por meio da análise da visão, missão e valores. As empresas selecionadas apresentam grande preocupação com o serviço prestado e a forma de atendimento ao cliente, elas têm se focado principalmente em formas de prestar um serviço de qualidade buscando a satisfação do cliente acima de tudo.

É importante salientar que aqui não se discute aspectos filosóficos ou subjetivos dos significados das palavras ou expressões escolhidas. Por exemplo, seria possível afirmar que, no atual estágio do desenvolvimento tecnológico, qualquer produto ou serviço sem qualidade, implicaria em exclusão automática do mercado. Apesar disso, a palavra “qualidade” ainda aparece em primeiro lugar com 23,6% na missão das empresas, 17,3% nas visões (também em primeiro lugar) e 7,6% (4º lugar) nos valores destas.

Assim sendo, talvez as empresas pudessem passar para um estágio seguinte em que a qualidade é intrínseca aos seus produtos e serviços e a preocupação ou maior foco das empresas em sua missão, visão e valores passem para desenvolvimento e ética em todas as suas formas de atuação, seja nos serviços prestados, no processo produtivo ou nos produtos finais. Neste sentido esperam-se obras que promovam o desenvolvimento da sociedade quanto o desenvolvimento de novas tecnologias e, por fim, a satisfação que viria como consequência de um trabalho prestado com resultados éticos. Ainda em relação aos valores das empresas, em grande parte, buscam o respeito no relacionamento tanto interno das empresas como com o cliente externo e a ética, visto como valor que deve guiar a forma de atuação das empresas perante o mercado.

Através desta pesquisa pode-se perceber que, além de ser um instrumento de busca da eficiência, a definição de missão, visão e valores pode também ser vista como um instrumento necessário para definir as estratégias que irão guiar a organização. Cabe ressaltar que, algumas empresas ainda confundem o significado de missão, visão e

valores. Como, por exemplo, uma das empresas que em sua missão declarou “[...] estabelecer-se como líder no desenvolvimento residencial no Brasil [...]”, a qual é uma declaração mais adequada à visão.

A comparação entre prestadoras de serviços do setor público e privado foi de grande importância uma vez que se pôde perceber através dela que os focos estratégicos de ambos não mudam em função do segmento de atuação já que a prestação de serviços e produtos oferecidos tem a mesma finalidade e o mesmo público-alvo.

## REFERÊNCIAS

- BRUNI, Adriano Leal. **SPSS: Guia Prático para Pesquisadores**. São Paulo: Atlas, 2012.
- CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. **As 500 grandes da construção**. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/empresas-de-construcao/maiores-empresas-de-construcao>>. Acesso em: 25 jul. 2013.
- CAMATTI, T. B. **A gestão estratégica para as construtoras de habitação de interesse social**: um estudo aplicado de mapeamento estratégico. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2008.
- CERTO, Samuel C et al. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005
- CHANDLER JR, A. D. **Strategy and Structure**: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. M.I.T Press, 1963.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.
- COLLINS, James C.; I. PORRAS, Jerry. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 9. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2000. 408 p.
- KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Alinhamento**: Utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- MACHLINE, Claude; DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MAGALHÃES, Marcos Felipe; SAMPAIO, Rafael. **Planejamento de marketing**: conhecer, decidir e agir do estratégico ao operacional. São Paulo: Pearson, 2007.
- MEDEIROS, A. W.; CUNHA, G.B.; OLIVEIRA; VIEIRA, E. R. F. C. **Análise SWOT**: A simplicidade como eficiência. In: XVI Seminário de Pesquisa do CCSA. Natal, 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebuças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2012.
- PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS FILHO, P. **Construindo Estratégias Para Vencer!** São Paulo: Elsevier Brasil, 2003.
- SANTOS, Sonia Helena dos. **Como definir os valores da sua empresa**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/como-definir-os-valores-da-sua-empresa>>. Acesso em: 22 nov. 2013.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília, 2013.
- SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial – O ciclo virtuoso dos negócios**. 3<sup>a</sup> Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- THOMPSON JR., A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARRELL, J. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2011.