

1 INTRODUÇÃO

A construção civil imobiliária é uma indústria que é capaz de transformar um sonho em realidade construindo rapidamente onde existia um terreno sem uso, ou com pouco uso, um empreendimento que irá servir para muitas pessoas como moradia, investimento ou local de trabalho. Muitas vezes ela se torna tão fundamental para o desenvolvimento de uma região que é difícil acreditar como se vive sem um determinado empreendimento na cidade.

Souza (2004) destaca que as empresas de incorporação imobiliária têm papel fundamental na economia nacional, pois são responsáveis pela geração de bens duráveis que afetam toda a sociedade e criam as condições de infraestrutura, lazer, comércio, abrigo e conforto para a vida das pessoas.

O segmento da construção civil imobiliária é um dos que apresentou maiores modificações durante a década de noventa, em virtude das crises provocadas pela gradual saída do mercado do governo enquanto agente financiador, ao mesmo tempo em que os critérios de clientelismo dos bancos públicos permitiram a apropriação indébita da poupança da classe média por empresas mal geridas e que vieram a comprometer com suas falências, todo o mercado imobiliário (GHISI, 2001). Estas fraudes e as crises delas decorrentes, que se tornaram públicas em alguns casos como das empresas de empreendimentos imobiliários ENCOL e SERSAN, não ficaram restritas aos grandes centros ou às capitais, e, muito menos, a apenas estas empresas. Em cada região, empresas construtoras e incorporadoras, provocaram idênticas situações no mercado imobiliário ao venderem um produto que não entregaram, embora tenham consumido os capitais de poupança disponíveis para investimento na construção civil (GHISI, 2001).

Nestes últimos anos aconteceu uma diminuição no número de empresas de construção civil do mercado imobiliário em Salvador, por razões de instauração desta citada nova conjuntura econômico-produtiva, o que provocou uma instabilidade no mercado. A concorrência internacional atingiu a indústria

da construção civil em geral e em especial a da construção civil de incorporações imobiliárias, obrigando-a a adotar modernas técnicas de administração estratégica e controle de qualidade (MUÑOZ, 2002).

Após uma fase de adaptação, hoje, o mercado imobiliário de Salvador atravessa uma fase de estabilidade, tendo entre os seus principais *players* várias empresas incorporadoras imobiliárias multinacionais, principalmente da Espanha, Itália e Portugal, que passaram a ocupar larga faixa no mercado.

Desta forma, determina-se como objetivo central deste trabalho estudar detalhadamente quais os impactos nas condições de competitividade do mercado imobiliário exercidos por essa internacionalização, ou seja a chegada de empresas internacionais para competir no mercado de construção imobiliária de Salvador e região metropolitana (RMS). Assim o objetivo desta pesquisa consiste em determinar os efeitos produzidos no mercado imobiliário de Salvador e RMS, pelo crescente ingresso de empresas internacionais no setor. Para tanto, o trabalho buscou atender aos seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar e analisar o atual mercado de construção civil imobiliária de Salvador e RMS, com ênfase nas práticas gerenciais.
- b) Discutir as condições de competitividade do setor.
- c) Identificar e analisar as principais empresas locais e internacionais e suas estratégias de atuação.
- d) Mapear os fatores estratégicos que norteiam os investimentos de empresas internacionais no mercado imobiliário de Salvador e RMS.
- e) Dimensionar e caracterizar os investimentos internacionais.
- f) Analisar a evolução e o desempenho das empresas internacionais no que se refere a quantidade de empreendimentos realizados e os resultados obtidos.
- g) Identificar qual a contribuição deste fenômeno nas estratégias e no desempenho das empresas locais da indústria da construção civil imobiliária.

Esta é uma pesquisa descritiva setorial, abrangendo algumas das empresas filiadas à Associação de Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário da Bahia (ADEMI).

O estudo é realizado no estado da Bahia, nos municípios de Salvador e na região metropolitana de Salvador, acrescida do município de Mata de São João, onde se localizam as empresas e as suas incorporações imobiliárias que são objeto da pesquisa. O universo setorial é o das empresas filiadas à ADEMI, acrescido das empresas internacionais, que atuam no mercado imobiliário de Salvador e RMS que por ventura não sejam filiadas a ADEMI.

A coleta de dados é feita com entrevistas aos dirigentes das entidades representantes de classe Caixa Econômica Federal(CEF), ADEMI, Sindicato da Indústria da Construção Civil da Bahia (SINDUSCON), Conselho Regional de Corretores de Imóveis da Bahia (CRECI) e Serviço Nacional de Aprendizado Industrial (SENAI), com o objetivo principal de identificar e selecionar os principais elementos que influenciam na competitividade do setor. Numa segunda etapa foram aplicados questionários aos dirigentes das empresas do setor.

As entrevistas com os representantes de classe são realizadas de maneira semi-estruturada, para se observar o contexto atual da internacionalização do mercado e os impactos percebidos na sua competitividade. Os roteiros das entrevistas são direcionados para os fatores externos, captando-se a visão dos representantes de classe consultados. Com o resultado dessas entrevistas o autor formulou um grupo de alternativas que poderiam fazer parte dos roteiros das entrevistas com os dirigentes das empresas locais do setor.

As entrevistas com os dirigentes das empresas locais do setor também semi-estruturadas são direcionadas para os fatores externos e assim como para os fatores internos à empresa (estratégia, gestão, inovação e capacitação) tendo como objetivo principal o delineamento dos pontos em que a

internacionalização do mercado imobiliário interferiu na competitividade do setor em Salvador e RMS.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. O primeiro corresponde à introdução da dissertação. No segundo capítulo foi feita uma revisão e discussão da literatura a respeito das condições de competitividade com ênfase nas forças competitivas, das estratégias e vantagens competitivas. Ainda no segundo capítulo são discutidas as estratégias em mercados globais e a gestão de empresas de incorporações imobiliárias.

No terceiro capítulo tem-se como objetivo proporcionar uma melhor compreensão do mercado imobiliário de Salvador e RMS, nele foi feito um levantamento documental histórico da evolução e desempenho deste mercado, com estabelecimento dos principais marcos e fenômenos que influenciaram e moldaram o retrato atual do referido setor. Também foi realizado um levantamento dos principais elementos de regulação do processo de internacionalização e das condições de competitividade do setor.

O quarto capítulo apresenta a metodologia para a elaboração do trabalho o tipo de estudo proposto e o modo de desenvolvimento da pesquisa de campo.

No quinto capítulo está descrita a atuação das empresas internacionais de incorporação imobiliária, que atuam no mercado imobiliário de Salvador e RMS, com as suas características, condições de competitividade estratégias, investimentos e desempenho.

O sexto capítulo descreve os impactos da internacionalização sobre as práticas gerenciais no mercado local de incorporações imobiliárias.

O sétimo capítulo apresenta as conclusões do trabalho a partir da análise dos resultados da pesquisa, propondo-se, adicionalmente, sugestões para novos estudos relacionados ao tema desenvolvido

2 MARCO TEÓRICO

2.1 CONDIÇÕES DE COMPETITIVIDADE

Assisti-se a uma revolução baseada no binômio informação –tecnologia que pode ser comparada à Revolução Industrial. Estruturas flexíveis e tecnologia adequada aos estágios de desenvolvimento dos negócios são elementos vitais para a empresa que pretendem ser bem-sucedida neste universo marcado pela exacerbada competição.

Atuando em um ambiente relativamente estável, de acordo com Orssatto (2002), uma empresa pode sobreviver e crescer sem uma estratégia competitiva explícita. Porém, em um ambiente instável e com uma competitividade alta, a empresa que não tiver suas estratégias competitivas explícitas está fadada a cometer incoerências em seus departamentos, ficando, assim, vulnerável a entrada de competidores externos no seu setor.

De acordo com Britto e Farias Filho (2002), ser competitiva é ter capacidade de ampliar ou manter, de forma perene, um posicionamento sustentável no mercado, ou seja, são competitivas aquelas que no mínimo mantêm suas fatias de mercado ao longo dos anos.

De acordo com Peters e Waterman (1986), as empresas inovadoras também mudam à medida que o meio ambiente se altera. As mudanças das necessidades dos clientes, o crescimento das habilidades dos seus competidores, as alterações nas forças de mercado, dentre outros, são os fatores que impulsionam as empresas para se modificarem, ajustarem e renovarem suas linhas de trabalho.

Para Pettigrew (1989), o elemento tempo e o nível de análise (a empresa, o setor e economia nacional e internacional), com cada nível tendo características e medidas principais. Ainda segundo o autor o desempenho competitivo depende da ocorrência de um grupo de características que age em conjunto, ou seja a competição deve ser entendida como um todo e não como um fato isolado.

Quanto ao contexto Pettigrew (1989) expõem que a competitividade pode ter duas divisões: interna e externa. A cultura organizacional é o interno, os recursos, as competências, o processo político e pelas estratégias de atuação no mercado, já o externo é constituído pelas condições econômicas, competitivas, políticas e sociais do ambiente.

A estratégia diz respeito tanto a organização como ao ambiente. Uma premissa básica para se pensar a respeito da estratégia diz respeito a impossibilidade de separar organização e ambiente. A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças no ambiente (MINTZBERG, 2002)

Mintzberg (1991) aponta os diversos sentidos para o qual a palavra estratégia é empregada. Mintzberg amplia o conceito de estratégia, por apontar cinco entendimentos que se pode ter do conceito. São eles:

- a) Estratégia como Plano: Aqui a estratégia é entendida como sendo um curso de ação, algo intencional e planejado, através do qual se buscam objetivos pré-determinados. É a interpretação mais comum do termo;
- b) Estratégia como Trama: A estratégia pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem falsa ou não, aos concorrentes;
- c) Estratégia como Padrão: Quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência natural é incorporá-lo ao comportamento. Se como plano as estratégias são propositais ou

deliberadas, como padrão as estratégias são emergentes, surgindo sem intenção;

- d) Estratégia como Posição: Aqui a organização busca no nicho, ou indústria, em que atua, um posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição dentro desta indústria. Refere-se a como a empresa é percebida externamente, pelo mercado;
- e) Estratégia como Perspectiva: Refere-se ao modo como a organização se percebe frente ao mercado. Tem relação com a cultura, a ideologia e percepção interna da organização.

Mintzberg (2000), ao apresentar as grandes correntes de estudo da estratégia categorizadas em dez escolas, o autor afirma que cada uma destas escolas aborda com maior intensidade diferentes aspectos da formação da estratégia. Se escolas como design e planejamento focalizam a estratégia como plano, a escola de posicionamento vai fundo na estratégia como posição e a escola cultural aborda mais a estratégia como padrão. O autor sugere que o ideal seria alcançar o equilíbrio entre todas estas perspectivas, de forma a conseguir localizar alternativas eficazes para o contexto e a oportunidade.

A competitividade pressupõe a existência de organizações concorrentes que buscam atender a um determinado mercado. Ela representa a capacidade de competição de uma organização e o grau com que disputa a preferência dos consumidores (SANTOS, 2001).

Para Santos (1999), a competitividade empresarial é “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam obter e manter, em longo prazo, posição sustentável no mercado”. Toda empresa possui uma estratégia competitiva implícita ou explícita. A estratégia competitiva é a combinação dos fins (metas) que a empresa busca e os meios (políticas) pelos quais a empresa está buscando chegar lá (PORTER, 1986). A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho (PORTER, 1986).

Ansoff e McDonnell (1993) afirmam que, principalmente pelo fato de o ambiente externo da empresa se tornar cada vez mais mutável e descontínuo em relação ao passado, aumenta a importância da administração estratégica, pois os objetivos, isoladamente, são insuficientes como regras de decisão para guiar a empresa de modo a adaptá-la a novos desafios, ameaças e oportunidades. Esses autores, que identificam dois tipos básicos de comportamento organizacional (incremental e empreendedor), escreveram ainda que:

A administração estratégica exige um comportamento organizacional empreendedor e a administração operacional funciona bem sob um comportamento incremental. Desde a segunda metade do século XX, as empresas têm precisado cada vez mais acomodar os dois tipos de comportamento ao mesmo tempo (ANSSOF e MCDONNELL, 1993)

Para Porter (1986), a essência de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa com o meio ambiente. A estrutura organizacional tem uma forte influência na determinação das regras competitivas assim como das estratégias potencialmente disponíveis à empresa. Forças externas afetam as empresas. O que irá distingui-las é a habilidade destas em lidar com essas forças. O cenário emergente da competitividade exige ações pró-ativas que objetivem êxito para vencer as cinco forças básicas que guiam os cenários:

- a) a entrada de novos concorrentes;
- b) a ameaça de substitutos;
- c) o poder de negociação dos fornecedores;
- d) o poder de negociação dos compradores;
- e) o grau de rivalidade entre os concorrentes existentes.

A ameaça de novos entrantes, ou seja, de novas empresas que entram para uma indústria trazendo nova capacidade, alimentando o desejo de ganhar parcela de mercado e, freqüentemente, recursos substanciais.

A ameaça de entrada em uma indústria depende de barreiras de acesso existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da

parte dos já existentes. Para Porter (1986), sete são os elementos que podem constituir barreiras à entrada:

a) economias de escala, que se referem aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta. Estas economias detêm a entrada forçando a organização entrante a ingressar em larga escala e a se arriscar a uma forte reação das organizações existentes, ou a ingressar em pequena escala e se sujeitar a uma desvantagem de custo;

b) diferenciação do produto, que significa que as organizações estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade aos seus clientes. A diferenciação, para Porter (1986), situa-se na entrada, forçando os entrantes a efetuar pesadas despesas para quebrar essa lealdade.

c) necessidade de capital. A necessidade de investir grandes volumes de recursos financeiros, de modo a competir, cria uma barreira de entrada, particularmente se o capital é destinado às atividades arriscadas e irrecuperáveis, como a pesquisa e o desenvolvimento.

d) custos de mudança, ou seja, custos com os quais se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para outro. Podem ocorrer custos de readaptação, adequação de equipamentos e pessoal;

e) acesso aos canais de distribuição. Uma barreira de entrada pode surgir pela necessidade de a organização entrante assegurar a distribuição para o seu produto. O entrante precisa persuadir os canais a aceitar seu produto.

f) desvantagens de custo independentes de escala. As empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, tais como: tecnologia patenteadas

de produto, acesso favorável às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios oficial, curva de aprendizagem ou de experiência.

g) política governamental. O governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias, através de controles como licenças de funcionamento, limites de acesso a matérias-primas, mecanismos de controle de preços, etc.

Além das barreiras citadas, a ameaça de entrada pode sofrer influência da retaliação prevista pelos concorrentes existentes e do preço de entrada dissuasivo. Se dos concorrentes já estabelecidos é esperada uma resposta rigorosa para tornar difícil a permanência do recém-chegado na indústria, a entrada pode ser dissuasiva.

No que diz respeito à pressão dos produtos substitutos, o autor comenta que na maioria das vezes as empresas em uma indústria estão competindo com concorrentes que fabricam produtos substitutos. Estes substitutos, por sua vez, reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa for a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

Quanto ao poder de negociação dos compradores, o autor comenta que os mesmos competem com a indústria forçando o preço para baixo, barganhando a melhor qualidade ou mais serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros. O poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características em relação à sua situação no mercado e à importância relativa de suas compras na indústria, em comparação com seus negócios totais.

Os fornecedores têm o poder de barganha sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos, conseqüentemente, podem sugar

a rentabilidade de uma indústria incapaz ou limitada para repassar os aumentos de custos a seus próprios preços. As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos.

Em relação à intensidade de rivalidade entre os concorrentes existentes, Porter (1986), comenta que a mesma assume a forma corriqueira de disputa por posição, com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias dos clientes.

Algumas formas de concorrência, notadamente a de preços, são altamente instáveis. Os cortes de preços são fáceis e rapidamente igualáveis pelos rivais, passando a reduzir as receitas de todas as empresas. A rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais, como: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento e gradual da indústria; altos custos fixos ou de armazenamento; ausência de diferenciação ou custos de mudança; capacidade aumentada em grandes incrementos; concorrentes divergentes; grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas.

2.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

O objetivo da estratégia competitiva é a construção de um potencial de sucesso, utilizando-se para isto as vantagens competitivas. Segundo Porter (1986), existem três tipos de estratégias competitivas genéricas, que são:

- a) Diferenciação – em que uma empresa procura ser única em sua indústria, neste caso ela pode ser recompensada por um preço prêmio. A diferenciação é peculiar a cada indústria, pode ser baseada no produto, no sistema de entrega, no marketing ou em outro fator;
- b) liderança no custo – neste caso a empresa deve manter a produção com os custos mais baixos do seu sub- setor;

- c) enfoque – neste caso a empresa seleciona um nicho dentro do segmento da sua indústria e adapta sua estratégia para atendê-lo.

Segundo o autor, a empresa que quiser ter uma posição firme no mercado deve adotar uma estratégia e não ficar no meio-termo, sem expressar uma vantagem competitiva. E para fazer isso, a empresa deve, a partir de uma análise estrutural, escolher suas estratégias concorrenciais, dentre as três estratégias genéricas, com vistas a dominar as cinco forças em relação a seus rivais. Para Porter (1986), optar pela adoção concomitante das estratégias de diferenciação e liderança nos custos as recompensas serão grandes, tendo em vista os benefícios alcançados pelo somatório das duas estratégias. A análise estrutural é de fundamental importância para elaboração de uma estratégia competitiva. A essência da formulação de uma estratégia competitiva é a relação da empresa com o seu meio ambiente, o autor afirma ainda que este meio é muito amplo e abrange forças sociais e econômicas.

Para Casarotto Filho (1995), a liderança de custos é uma estratégia mais comum, quando se refere a produtos fabricados em larga escala. Sendo assim, pode-se optar pela diferenciação, pois, conforme afirma o mesmo autor, a diferenciação busca individualizar o produto, criando algo único na indústria.

Segundo Souza (2004) a empresa está inserida em um ambiente econômico e social que delimita sua própria existência a partir da necessidade criada pela sociedade em função de seus valores, da evolução social e econômica e da evolução tecnológica e organizacional que possibilita, inclusive o surgimento de novas necessidades e novos produtos. Nesse ambiente maior se configura um outro que é da competição específica daquele setor e desse com os demais setores da economia. Clientes, fornecedores e concorrentes trazem consigo valores e necessidades derivados do ambiente econômico e social em que estão inseridos e estes últimos se apresentam com estratégias delineadas para competir e detêm forças e fraquezas que caracterizam seu desempenho.

Ainda segundo o autor, Souza (2004), cada empresa pode desempenhar um papel nessa escala de ambientes, necessidades e valores a partir de uma missão como unidade produtiva e seu desenvolvimento poderá estar baseado na sua visão de futuro, nos seus valores próprios, na estratégia genérica e na estratégia específica que ela pode delinear para sua atuação.

Barreiro Júnior (2002) afirma que, nos últimos anos, os consumidores têm se tornado cada dia mais exigentes em termos de qualidade e menores preços, por outro lado, para se manterem, as empresas têm trabalhado no sentido de atender às exigências de mercado, no tocante a qualidade dos serviços e baixar os custos de produção, ou seja, o mercado tem exigido das empresas um melhor posicionamento estratégico. O autor complementa:

[...] apesar do atual quadro, pode-se claramente perceber que a grande maioria das empresas nacionais ainda não se definiu por uma clara seleção e conseqüente implementação de uma estratégia competitiva que lhes seria de fundamental importância para que pudessem ocupar uma posição estratégica favorável em relação às suas concorrentes (BARREIRO JÚNIOR, 2002).

Complementando os pensamentos anteriores, Hamel e Prahalad (1998) observam que as competências essenciais são a fontes geradoras de desenvolvimento de novos negócios. Elas constituem a direção para a estratégia em nível corporativo. Desta forma, cabe aos gestores a tarefa da conquista da liderança de fabricação em produtos essenciais e captar participação global através de programas de formação de marcas visando à exploração de novos mercados internacionais. Para tanto, a empresa deve ser concebida como uma hierarquia de competências essenciais, produtos e unidades de negócios focalizados no mercado. Entretanto, esta situação só será alcançada se a empresa pensar diferente em relação ao significado da competitividade, o significado das estratégias e o significado das organizações.

Estabelecidos os preceitos inerentes à arquitetura estratégica, Hamel (2000) reconhece que será necessária às organizações a inovação no conceito de negócio através da radical capacidade de imaginar diferentes conceitos de

negócios ou a diferenciação existente entre eles, como a chave de criação de novo valor relacionado ao domínio do segmento organizacional de atuação.

Seu objetivo é introduzir a maior variedade de estratégias possíveis na organização ou domínio competitivo. Portanto, trata-se da inovação das metas nas quais as mudanças relativas aos conceitos de competitividade ocorrem sem a interferência da organização ou de seu domínio competitivo. Destarte, envolve inovações incrementais de forma não linear com escopo ampliado na compreensão dos produtos ou tecnologia. Significa a destruição e a reconstrução do modelo de negócio existente através de um sistema de inovação de alta performance.

Zacarelli (2000) estabelece as condições preliminares para a transformação estratégica nas organizações: insatisfação, conhecimento da estratégia vigente, conhecimento da estratégia dos concorrentes e visão do futuro. As considerações do autor sobre cada quesito das condições preliminares são:

- a) Insatisfação: é indispensável, pois sem ela não há problema de mudança e não adianta fazer um plano, porque ele acabará não sendo implantado;
- b) conhecimento da estratégia vigente: significa estabelecer e realizar um levantamento da estratégia vigente, possibilitando desta maneira a confiabilidade das respostas;
- c) conhecimento da estratégia dos concorrentes: é fundamental para conhecermos o território que está sendo explorado e seus respectivos ocupantes.

Semelhante à visão compartilhada por Hamel e Prahalad (1998), Zacarelli acredita que se a empresa precisa de apenas poucos meses para

desenvolver e firmar uma vantagem competitiva, não há motivos para tentar descobrir como será o futuro daqui a cinco anos.

2.3 ESTRATÉGIAS EM MERCADOS GLOBAIS

De acordo com Hirst e Thompson (1998), o mito da globalização da atividade econômica se estabelece a partir do final da era pós-1945, e no que se chamou de turbulência de 1972-73, com mudanças significativas que encerraram um período de crescimento prolongado, sob a hegemonia dos Estados Unidos, atentando-se para:

- a) O colapso do sistema de Bretton Woods, a crise do petróleo, o aumento da inflação nos países avançados;
- b) as instituições financeiras e as indústrias buscam compensar as incertezas em mercados adicionais;
- c) com abandono geral dos controles de câmbio e desregulamentação, aceleram-se as políticas públicas de internacionalização dos mercados financeiros;
- d) o crescimento do desemprego na Europa e a “desindustrialização” na Inglaterra e nos Estados Unidos, suscita medo da competição estrangeira, em especial do Japão;
- e) novos países industrializados desenvolvem-se rapidamente no Terceiro Mundo e penetra no Primeiro Mundo.

A produção flexível substitui a produção em massa, com as corporações nacionais oligopolizadas mudam para um complexo de empresas multinacionais, estruturadas menos rigidamente difundindo o conceito de pós-fordismo.

Desta forma ainda de acordo com Hirst e Thompson (1998), a economia mundial internacionalizou-se basicamente em suas dinâmicas com incontáveis forças de mercado dominando e tendo como principais atores

econômicos e de troca corporações transnacionais que não devem lealdade a Estado-nação algum e se estabelecem onde impere a vantagem de mercado em qualquer parte do mundo.

Segundo Porter (1990), o comércio internacional poderá permitir ao país aumentar a sua produtividade, eliminando a necessidade de produzir todos os bens e serviços dentro do próprio país. Então as empresas do país devem elevar constantemente, a produtividade das indústrias existentes. Embora o comércio e o investimento possam levar a uma melhora da produtividade nacional, o contato com a competição internacional, determina para cada indústria um novo padrão de produtividade de modo que seja possível enfrentar rivais estrangeiros.

Competidores internacionais competem usando estratégias globais em que o comércio e o investimento no exterior estão integrados, a sede é uma nação na qual as vantagens competitivas essenciais da empresa e tecnologia do processo mais avançadas são criadas e mantidas e a estratégia fixada (PORTER, 1990).

Ainda de acordo com Porter (1990) não existe um tipo único de estratégia global e sim numerosas maneiras de competir, sendo que o melhor padrão depende de cada indústria envolvendo combinação integrada de comércio e investimento direto estrangeiro (IDE)

As duas últimas décadas foram férteis em novos desenvolvimentos no âmbito da economia mundial, como a liberalização do comércio, o aprofundamento e alargamento da integração regional, e o crescimento da importância das economias emergentes. Nesse quadro, um dos mais relevantes aspectos, e provavelmente com maiores implicações a longo prazo, foi o *boom* do investimento direto estrangeiro, o qual, embora se tenha acelerado depois de 1985, foi na década final do século XX que atingiu a sua máxima expressão, culminando no auge histórico de 2000 (SILVA, 2002)

Ainda de acordo com Porter (1989), o padrão de competição internacional difere de setor para setor, assumindo duas formas: uma chamada de multi-doméstica, onde a competição em cada país é essencialmente independente, ocorrendo em bases diferentes em cada país, sendo as vantagens competitivas limitadas a cada país. No outro extremo estão as indústrias globais, em que a posição competitiva de uma empresa, afeta significativamente, a sua posição em outros países, sendo a competição verdadeiramente mundial, pois as vantagens competitivas nascem de atividades em rede global.

A estratégia global Porter (1989) possui duas dimensões essenciais: a configuração, que é onde e em quantos países cada atividade da cadeia de valores é realizada; e a coordenação que é como são coordenadas as atividades dispersas ou atividades realizadas em vários países diferentes. Quando a competição é multi-doméstica, as empresas internacionais têm subsidiárias muito autônomas, na competição global, as empresas procuram adquirir vantagem competitiva tendo em vista a sua presença e localização internacional, coordenando-as ativamente.

2.4 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS EM MERCADOS GLOBAIS

Yoshino e Rangan (1997) defendem, seguindo a linha de Porter (1990), que as empresas locais são afetadas de duas maneiras pela concorrência global, primeiro as empresas internacionalizadas trazem para a arena competitiva novas formas de vantagem competitiva e mais ainda que as empresas internacionalizadas adotam uma abordagem de entrada seqüencial para romper as barreiras erigidas pelas empresas locais. “Enquanto estas se ocupam em erigir muralhas, os concorrentes potenciais cavam por baixo!” (YOSHINO e RANGAN 1997)

Para Yoshino e Rangan (1997), alianças estratégicas são associações entre empresas com mútuas trocas de recursos físicos e humanos, tendo como

objetivo principal o cumprimento de metas especificadas e para alcançar essas metas serão compartilhados os benefícios e custos da aliança. Para estes autores, alianças estratégicas devem apresentar, simultaneamente, as três características definidas a seguir:

- a) as empresas que formam alianças para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança;
- b) as empresas compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas;
- c) as empresas contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas.

As alianças estratégicas não são novas Harbison e Pekar Jr. (1999) afirmam que esta atividade existe há no mínimo 60 anos, porém segundo os autores o que é novo é a proliferação acelerada de alianças estratégicas. Para Harbison e Pekar Jr. (1999) são três forças que criam a necessidade de formação de alianças, são elas:

- a) a globalização dos mercados;
- b) a procura de capacidades, ou seja novas tecnologias, novos processos à medida que os limites entre empresas tornam-se indefinidos;
- c) recursos escassos e a intensificação da competição pelos mercados.

O Construbusiness (1999), encontro anual dos empresários do setor de construção, constata que as forças motoras da nova ordem econômica estão impactando a forma como as empresas se organizam. Segundo o estudo, será fundamental o reposicionamento estratégico das empresas para assegurar a continuidade do negócio, desta forma, evidenciam-se as privatizações e concessões; a competitividade, produtividade e qualidade; as inovações tecnológicas, o atendimento ao cliente e as alianças estratégicas. Nos países

desenvolvidos, segundo Lewis (1992), o número de alianças entre empresas cresce assustadoramente, e são duas forças que estão por trás desse acontecimento: o progresso da tecnologia e a globalização dos mercados.

Yoshino e Rangan (1997) relatam que, no estudo do professor G. B. Richardson, na década de 1970, a formação de redes de relações entre empresas é apresentada como condição essencial para se obter êxito em um mercado competitivo. Para Lewis (1992), as alianças estratégicas devem ser usadas para aumentar o alcance da organização e moldar as forças em seu ambiente. Lewis complementa, afirmando que, fazendo alianças estratégicas, as organizações podem expandir a capacidade de produção, reduzir custos, incorporar novas tecnologias, antecipar-se aos concorrentes e gerar mais recursos para investir em suas competências básicas.

A complexidade de gestão de uma aliança é intrínseca a sua própria natureza. Deve-se buscar o equilíbrio entre as empresas envolvidas, e isso não é uma tarefa simples. Conforme afirmam Yoshino e Rangan (1997), a colaboração entre empresas envolvidas em uma aliança é, muitas vezes, prejudicada pelas tensões associadas à necessidade de equilibrar a concorrência e a cooperação: “conservar o equilíbrio entre a concorrência e a cooperação é um importante desafio na gestão de alianças.”

As alianças internacionais formadas por empresas da mesma indústria, porém com base em diferentes países, são um meio de competir globalmente, dividindo as atividades da cadeia de valores em bases mundiais com um associado, necessárias às vezes não somente para conseguir acesso ao mercado, mas obter várias vantagens como economia de escala, aprendizado e distribuição do risco. Com frequência estas alianças são recursos transitórios, sendo que as de maior êxito são as de caráter altamente específica (PORTER 1989)

Yoshino e Rangan (1997) afirmam que a gestão de alianças requer uma compreensão clara e estratégica sobre seis aspectos: (1) a natureza, o âmbito, a importância e o provável caminho evolutivo da aliança, (2) os aspectos relacionados à proteção e ampliação das competências essenciais da empresa, (3) a necessidade de alterar a mentalidade dos gerentes designados para a aliança, (4) as necessidades de recursos, (5) a necessidade de assegurar coordenação interfuncional e (6) o potencial de evolução da rede de alianças e a extraordinária complexidade de coordená-la. Observa-se que a principal razão para formação de alianças é o fato dela ser o melhor caminho, por razões variadas, para se alcançar um objetivo. Assim, Lewis (1992) sugere que a escolha do parceiro deve ser baseada em uma definição precisa das necessidades prioritárias. O autor apresenta os critérios para a escolha do parceiro, a saber: força combinada; compatibilidade e compromisso.

Pensando na complexidade de relacionamento em alianças estratégicas Pitt e outros (*apud* TAIGY, 2001), afirmam que a oportunidade para adquirir novas competências é bastante significativa, porém também é grande o perigo de transformar parceiros em competidores. Neste sentido, os autores apresentam os principais desafios a serem superados:

- a) construir a confiança entre as empresas, porém com proteção às suas competências vitais;
- b) obter colaboração entre as empresas;
- c) ter clara noção das diferenças entre os objetivos individuais das empresas e dos objetivos da aliança;
- d) manter a flexibilidade organizacional;
- e) elevar o aprendizado organizacional;
- f) maximizar o valor agregado à atividade da empresa.

Taigy (2001) lista os principais objetivos esperados na formação de alianças estratégicas entre empresas de construção civil, dentre elas, destaca-se o aumento da competitividade. Segundo a autora, a globalização da

economia apresenta como problema o grande vulto de recursos econômicos e financeiros requeridos para se lograr competitividade. A autora sugere, assim, alianças estratégicas para um melhor compartilhamento de recursos investidos na produção e em pesquisa e desenvolvimento. Apesar dos pontos positivos apresentados, as alianças estratégicas também apresentam seus pontos críticos. Um deles, citado por Lewis (1992), diz respeito aos possíveis conflitos. Segundo o autor, quando empresas parceiras concorrem no mesmo mercado, sempre haverá, no mínimo, um ponto de rivalidade.

2.5 ASPECTOS CULTURAIS E INTERNACIONALIZAÇÃO DA ATIVIDADE EMPRESARIAL

Os principais objetivos almejados pela internacionalização segundo Ansoff (1992) são:

- a) manter o crescimento evitando a estagnação causada pela saturação das tradicionais áreas estratégicas de negócios (AENs) da empresa elevando o crescimento histórico, aumentando o volume e o tamanho da empresa através do ingresso em AENs com perspectivas de crescimento;
- b) melhorar a rentabilidade a longo prazo ingressando em AENs que se encontram em estágios iniciais de crescimento e rentáveis ou o aumento da rentabilidade através de AENs estrangeiras que ofereçam sinergias, economia de escala quando combinadas com AENs domésticas.

Para ANSOFF (1992) quando o processo de internacionalização for além da exportação, passando para o estágio da presença local, será requerida uma gama de potencialidades de gestão. A empresa mediante a sua cultura organizacional deverá buscar mudanças, sendo flexível, pouco receptível a valores, pontos de vista e modos exógenos de fazer negócios. Os administradores responsáveis pela internacionalização deverão ser indivíduos

empreendedores, correndo riscos calculados, identificando os fatores chaves de sucesso para lidarem com fatores culturais, sociais e políticos em outros países.

As empresas deverão possuir um sistema de informações com amplitude mundial, apoiado no conhecimento, nas percepções e nos julgamentos dos administradores locais, além de dados qualitativos e subjetivos. Descentralizar o planejamento estratégico de modo que os administradores locais elaborem e implantem suas próprias estratégias, além de contribuir para à estratégia global da empresa com suas visões especiais (ANSOFF, 1992).

Segundo SILVA (2005), o paradigma eclético ou OLI (Ownership, Locational, Internalization), formulado por John Dunning nos anos 1970. Segundo esse paradigma, na sua forma simplificada, as empresas são levadas a internacionalizar-se na medida em que dispõem de determinado tipo de “vantagens”, que se pode resumidamente apresentar do seguinte modo: de “propriedade” (*ownership advantages*) em relação a firmas localizadas nos mercados de destino. Estas vantagens relacionam-se com o controle de recursos específicos (recursos humanos qualificados, tecnologia, marcas) que, por sua vez, proporcionam uma vantagem competitiva internacional; de “localização” (*locational advantages*) em determinado país para que a firma possa explorar a vantagem de propriedade no exterior em vez de fazê-lo na localização de origem; estas vantagens relacionam-se com as características do país de destino (custos de produção, dimensão do mercado, integração em espaços econômicos alargados); de “internalização” (*internalization advantages*) ligadas à exploração de vantagens de propriedade utilizando os canais próprios da empresa (por meio das subsidiárias e associadas), em vez dos mecanismos de mercado, que funcionam na base de empresas independentes; estas vantagens relacionam-se com a ocorrência de imperfeições nos mercados que originam incerteza e custos de transação elevados.

De acordo com Silva (2005) a escola nórdica, cuja contribuição central foi formulada nos anos 1970 por autores que se basearam, sobretudo na observação da internacionalização de empresas suecas, Segundo esta corrente,

a internacionalização é vista como um processo em que a empresa aumenta de forma gradual o seu envolvimento no exterior. Isto é, ela entra sucessivamente em novos mercados, segundo o conceito de “distância psicológica”, que é definida tendo em conta fatores como as diferenças ou semelhanças na língua, cultura e sistemas políticos, que influenciam o fluxo de informação entre a empresa e o mercado as empresas iniciam a sua internacionalização entrando em mercados que julgam compreender mais facilmente, nos quais detectem oportunidades e têm expectativas de que a incerteza e o risco sejam menores.

Ainda segundo Silva (2005) as duas correntes referidas não se excluem totalmente em muitos casos e, tratando da internacionalização de empresas, deve-se notar que a maioria das empresas observadas em sua pesquisa não dispunha, visivelmente, de vantagens competitivas ao nível da propriedade e internalização (PORTER, 1994). A teoria da escola nórdica mantinha uma capacidade explicativa razoável, mais ainda se atendermos a que se tratava de uma fase inicial do processo, como as vantagens de localização do paradigma OLI, em particular quando ligadas à dimensão e potencial do mercado, eram relevantes.

De acordo, com a pesquisa feita por Seabra (2003), em algumas empresas, com propósitos comparativos, pode-se mesmo concluir que os investimentos internacionais no Brasil correram melhor quando os responsáveis pelas empresas estavam mais conscientes das diferenças culturais efetivamente existentes entre os dois países. A conclusão não deixa de ser algo paradoxal e complexa: a intensidade dos laços de investimento é favorecida pela proximidade cultural entre o Brasil e Portugal, mas uma das condições para o sucesso das empresas que se internacionalizam neste contexto reside numa consciência realista das diferenças entre países “culturalmente” próximos.

De acordo com Costa 2003 (*apud* SILVA 2005)) analisando os investimentos portugueses no Brasil, com ênfase nos anos 1995-2001, por meio de uma pesquisa às empresas envolvidas, representaram um significativo passo no conhecimento da questão. Assim, após uma seleção segundo o seu poder

explicativo, foram estabelecidos 28 determinantes do investimento direto estrangeiro (IDE), de base econômica, cultural e política, por sua vez agrupados em nove fatores. Desses fatores, segundo a pesquisa, apenas três que interessam particularmente para o desenvolvimento conforme a seguir:

- a) O fator um, que reunia os três determinantes de ordem cultural (língua comum, laços históricos e proximidade cultural);
- b) o fator cinco, que considerava os determinantes econômicos mais marcantes (dimensão do mercado brasileiro, o seu potencial de crescimento e o aumento do volume de negócios);
- c) o fator sete, que alinhava determinantes de natureza política (estabilidade política e reformas econômicas no Brasil).

Finalmente conclui Silva (2005) que as investigações que têm sido conduzidas sobre a evolução das relações econômicas luso-brasileiras, em particular sobre a internacionalização das empresas portuguesas no Brasil, permitem por à prova as teorias emergentes sobre as razões que estão na base do desenvolvimento dos fluxos mundiais no contexto da globalização. Assim, e preliminarmente nesse trabalho, confirma-se a influência de fatores culturais, lingüísticos e históricos nestes fluxos, hipótese que teria sido subestimada ou mesmo abandonada em algumas análises do passado. Todavia, ainda segundo este autor existe ainda um longo caminho a percorrer a fim de determinar o seu peso exato e o seu entrosamento concreto com os fatores econômicos (ditos tradicionais), bem como a intensidade, variável e nem sempre unívoca, com que eles se fazem sentir ao longo dos processos de internacionalização (SILVA 2005)

2.6 O MERCADO IMOBILIÁRIO E AS EMPRESAS DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA

O incorporador é definido em termos jurídicos, de acordo com o que estabelece a Lei nº 4591/64, conhecida como “*Lei das Incorporações*”, como se segue:

Art. 29º. Considera-se incorporador a pessoa física ou jurídica, comerciante ou não, que embora não efetuando a construção, compromisse ou efetive a venda de frações ideais de terreno objetivando a vinculação de tais frações a unidades autônomas, em edificações a serem construídas ou em construção sob regime condominial, ou que meramente aceite propostas para efetivação de tais transações, coordenando e levando a termo a incorporação e responsabilizando-se, conforme o caso, pela entrega, em certo prazo, preço e determinadas condições, das obras concluídas.

Estudo promovido pela Companhia de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Salvador – CONDER, em 1975, referiu-se aos agentes que interferem no mercado imobiliário e definiu-os conforme segue:

- a) o incorporador, figura central do processo, como empreendedor da construção, que toma iniciativa de captar recursos e coordenar diversos fatores necessários à realização e comercialização do bem;
- b) o construtor – trata-se de uma firma, ainda que individual, dedicada à indústria da construção; é a entidade que realiza a obra e que se encontra aparelhada para tal;
- c) o corretor – trata da comercialização do bem final; é quem vende a obra, acabada ou ainda em planta;
- d) o financiador – são entidades financeiras, representadas, conforme se o trabalho, pelas entidades de crédito imobiliário, bancos, financiadores particulares, ou entidades públicas, como as Caixas Econômicas;
- e) o adquirente – é quem compra o bem final, tornando-se seu proprietário;
- f) os órgãos públicos de orientação, disciplinamento e fiscalização das construções.

Examinando a cadeia de ações para a construção de um empreendimento imobiliário, num terreno urbano, Souza (1994) observa que, à medida que os empreendimentos vão tornando-se maiores, a seqüência de

ações técnicas e burocráticas fica mais complexa. “Esta modificação agrega uma combinação extremamente delicada de agentes financistas, incorporadores, construtores, arquitetos, economistas, planejadores de venda, advogados e corretores, desempenhando diversas funções que foram classificadas” como funções de financiamento, de promoção, de estudo técnico de construção e de comercialização Topalov (*apud* SOUZA, 1994).

Discutindo a questão dos agentes da incorporação de um empreendimento imobiliário, Souza (1994), identifica três agentes fundamentais no processo de produção e consumo:

- a) o comprador, que é o agente indispensável para que haja, no mínimo o mercado;
- b) o produtor propriamente dito, que é o construtor. Este identificado mediante concorrência. É escolhido o que certamente atenderá a uma série de requisitos propostos pelo incorporador. O construtor não corre riscos, quem os corre é o incorporador;
- c) o incorporador, que é quem incorpora, quem, na realidade, promove o empreendimento, quem cria o espaço horizontal ou vertical.

Ribeiro (1996) referindo-se à pesquisa que realizou junto ao IDEG, antigo Instituto de Desenvolvimento do Estado da Guanabara conclui, com relação aos agentes da incorporação, pela classificação que se segue:

- a) agentes promotores são os que mobilizam e coordenam a constituição dos fatores de produção necessários edificação do imóvel e sua comercialização;
- b) agentes financeiros são os que proporcionam o suporte financeiro às operações de construção e compra e venda de imóveis, suporte originário de recursos próprios ou de terceiros;

c) agentes instrumentais são aqueles que proporcionam aos promotores os meios necessários à produção das unidades.

Na conceituação de Ribeiro (1997), sobre a questão: “o incorporador é o agente que, comprando terreno e detendo o financiamento ou recurso próprio para a construção e comercialização, decide o processo de produção no que diz respeito às características arquitetônicas e locacionais”.

De acordo com Ribeiro (1997) a partir dos estudos realizados sobre a forma e produção das habitações na cidade do Rio de Janeiro, as atividades exercidas no âmbito de uma empresa incorporadora de empreendimentos nos mercados imobiliários que, “mobilizam e coordenam a constituição dos fatores de produção necessários à edificação do imóvel e a sua comercialização, são as que se seguem:

- a) Concepção e estruturação do empreendimento (aspectos técnicos, legais, físicos, econômicos, financeiros, operacionais, etc.);
- b) análise da situação do mercado;
- c) escolha do terreno e sua valorização para compra;
- d) mobilização do capital necessário à obtenção do financiamento para a construção e do consumidor final;
- e) contratação dos projetos de arquitetura e engenharia e suas respectivas aprovações.
- f) contratação da urbanização;
- g) promoção e vendas das unidades habitacionais;
- h) contratação dos promotores;
- i) fiscalização da execução dos serviços;
- j) entrega das unidades, responsabilidades finais do empreendimento e individualização das propriedades concomitantemente com a efetivação do financiamento ao adquirente, através de hipotecas, caução de contratos de venda e quitações de créditos;

k) Provimento (em combinação com os agentes financeiros) da administração jurídica dos contratos garantidores dos empréstimos até sua liquidação.

Segundo Oliveira (2001), é o incorporador, portanto o agente que atua na aquisição do terreno e na elaboração do produto do mercado imobiliário, com vistas às condições de viabilidade do empreendimento, observando aspectos básicos como a localização, os investimentos, os financiamentos (de produção e comercialização) e os resultados empresariais.

Ainda de acordo com Oliveira (2001), se o incorporador compra o terreno, dispõe os recursos para viabilizar o empreendimento no mercado imobiliário, ele move o processo de produção, compatibilizando às características físicas e econômicas do empreendimento em conformidade com os interesses do capital imobiliário.

De acordo com Rocha Lima Jr (2004), as incorporações imobiliárias podem ser divididas em dois tipos: [i] os negócios dos empreendimentos imobiliários residenciais, com a formatação de construir para vender, e [ii] os empreendimentos de base imobiliária, representados por implantar, ou comprar propriedades para explorar através de renda, ou meios mais complexos.

2.7 GESTÃO DE EMPRESAS DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA

Verifica-se na indústria da construção civil, por parte de alguns empresários, um forte senso de continuidade, isso em relação às tradicionais formas de incorporação e construção o que, na maioria das vezes, acontece de forma artesanal. Constata-se, ainda, que essa resistência também se verifica na maneira de administrar a empresa e nas suas relações com seus fornecedores e clientes. (QUINTELLA; LOIOLA, 1993).

Cardoso (1997) identificou também as principais atividades gerenciais ao longo da cadeia de valores de uma empresa de construção civil imobiliária, juntando a elas os processos e a forma de competição, conforme pode ser visto no quadro a seguir:

Atividade Principal	Processo	Forma de Competição
Comercial	Melhoria técnico-econômica do produto	Custos
	Enfoque qualidade associado à operação	Diferenciação (qualidade)
	Capacidade de obtenção de financiamentos	Diferenciação (serviços)
Estudos de concepção	Articulação concepção x execução	Custos e diferenciação
Orçamentos	Capacidade de elaboração de orçamentos e domínio dos custos de produção	Custos
Estudos de preparação	Engenharia de preparação	Custos e diferenciação
Logística externa e do canteiro	Enfoque logístico	Custos e diferenciação
Execução	Domínio da técnica e métodos construtivos	Custos e diferenciação
	Organização e gestão da mão de obra da produção	
	Sistema de gestão da qualidade e emprego de ferramentas e de métodos para melhoria da qualidade	
	Industrialização de produtos e componentes	

Quadro 1: Os principais processos da cadeia de valores de uma empresa de construção de edifícios. Fonte: Cardoso (1997)

Em sua pesquisa, Nascimento (1995) mostrou que estratégias o setor de construção vêm adotando para tornar-se mais competitivo. A grande maioria das empresas de construção prioriza a "conformidade às especificações técnicas", "o atendimento às especificações da clientela", "o cumprimento do prazo de entrega" e "o baixo preço" na escolha e formulação de suas estratégias de mercado. Aliás, estes são os atributos do produto considerados mais importantes ao sucesso competitivo destas empresas. Verificou-se, outrossim, que, investimentos em "modernização", como forma de suprir a defasagem existente em relação a outros países, são prioridade no setor. Ao mesmo tempo, esta percebeu que práticas de qualidade associadas ao atendimento ao cliente são cada vez mais importantes para adquirir vantagem competitiva.

Para Bertelson (*apud* ZEGARRA, 2000), em vários estudos realizados na Suécia, é demonstrado que os baixos índices de produtividade encontram-se fortemente relacionados a uma gestão logística deficiente. São destacados nove sintomas que ressaltam essa deficiência: (i) transporte interno excessivo de materiais; (ii) estocagem no canteiro de obras; (iii) grandes perdas; (iv) furtos; (v) falta de materiais; (vi) erros na entrega; (vii) grande quantidade de materiais devolvidos ao fornecedor; (viii) quebras e (ix) danos em trabalhos já realizados. Além desses fatores, os estudos mostraram que, em média, um operário passa aproximadamente um terço do seu tempo na obra procurando e manuseando materiais.

A intensificação da competição, porém, tem afetado diretamente a natureza da estrutura de trabalho do setor, quer seja na forma de produção, comercialização e até mesmo na negociação com fornecedores. Observa-se, assim, que as empresas de construção civil imobiliária precisam inovar sempre para proporcionar uma dianteira à frente das suas concorrentes, que começam a investir em modernas formas de gestão e em novas tecnologias (ARAÚJO, 2003).

Ainda, segundo Araújo (2003) o atual ambiente competitivo da indústria da construção civil brasileira tem exercido uma pressão constante sobre as construtoras. Este cenário de competição exige que as construtoras ajustem-se ao ritmo imposto pelo mercado tanto em termos estratégicos (o que construir) como em termos operacionais (como construir).

Para Zegarra (2000), no sub-setor de edificações, o termo logística é praticamente novo. A maioria das empresas encontra-se ainda em um estágio de evolução muito precário em comparação aos avanços da indústria seriada. A maioria das perdas na construção civil esta fortemente ligada a uma gestão logística pouco desenvolvida e à falta de atenção que as empresas do setor dão à área.

Bertelson (*apud* ZEGARRA, 2000) afirma que nas empresas construtoras, freqüentemente, observa-se que não existe planejamento algum para a logística no processo construtivo. Na maioria dos casos, o planejamento da produção não é confiável. Os pedidos e entregas de materiais são realizados somente quando a produção para devido a falta de material. Além, em geral, as compras não levam em conta os fatores de qualidade de material e serviços. São feitas considerando essencialmente o preço mais baixo.

Para Cardoso (1996), comparando a logística das empresas construtoras com a logística das empresas da indústria manufatureira, nota-se que enquanto na indústria seriada há três focos fundamentais: logística de abastecimento (externa), logística de manufatura (interna) e logística de distribuição; no setor da construção civil, em particular no sub-setor de edificações, há somente dois focos:

- a) logística de suprimentos (externa), encarregada dos fluxos de bens e serviços desde a identificação e compra até a distribuição dos materiais e serviços à obra, além da gestão logística de fatores relacionados à mão-de-obra (alojamento, refeições, transporte etc.);

b) logística de canteiros (interna): encarregada principalmente dos fluxos físicos dentro da obra, garantindo a disponibilidade dos recursos nas frentes de trabalho.

Tal distinção é fundamental para o entendimento da alocação de custos e tarefas ao longo da cadeia logística do setor de edificações. Enquanto na indústria seriada a logística de distribuição representa um peso significativo no processo, nas empresas construtoras a melhoria da logística deve ser focalizada na otimização das atividades logísticas nas áreas de suprimentos e dos canteiros.

Na Indústria da Construção Civil, conforme sugere Cardoso (1996), a cadeia integra um sistema de valores mais amplo. O autor considera as atividades “a montante”, que seriam aquelas desenvolvidas pelos arquitetos e engenheiros projetistas e “a jusante”, composta pelas cadeias externas dos sub-empregados e dos fornecedores de insumos.

O Fórum de Competitividade apresenta, no documento de Recomendações para a Competitividade (2000), uma visão da cadeia construtiva para o sub-setores de edificação, conforme pode ser observado na figura:

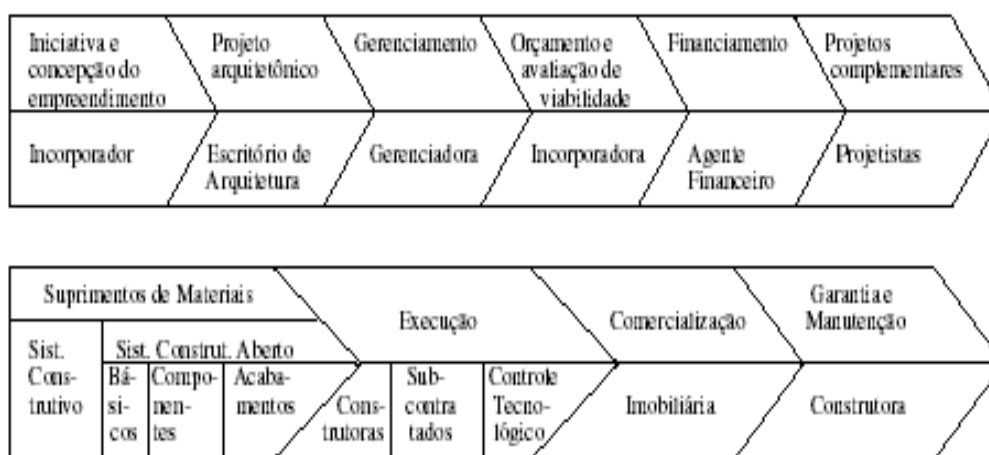


Figura 1 - Cadeia construtiva para o Sub-setor de Edificações– Fonte: Fórum (2000)

Analisando os diferentes processos estudados, Cardoso (1997) concluiu que os aspectos chaves da eficiência da empresa de construção se encontram na melhoria de três pontos: funcionamento interno de maneira isolada, articulações entre as diferentes atividades internas e articulações entre as diferentes atividades externas, ou seja, com outros agentes do processo de produção. Cardoso (1997) afirma que da análise da cadeia de valores a empresa pode obter ganho de eficiência sem realizar grandes mudanças na base técnica das operações, porém o autor conclui que é necessário intervir no âmbito das atividades e também das articulações, para se obter ganho de eficiência na empresa. Para isso, cada empresa deve optar por uma linha estratégica, ou conjunto delas, identificando, assim, aquela que mais tem relação com a sua situação.

Zegarra (2000) conclui afirmando que, considerando que o objetivo essencial da gestão de materiais é dar respaldo à produção para que ela não pare por falta de material e, levando em conta que esse recurso é determinado inicialmente no projeto, e posteriormente fornecido por agentes externos à construtora, existem três fatores que condicionam o sucesso da gestão de materiais: o primeiro se dá na etapa do projeto, onde são definidas as características do empreendimento, as especificações técnicas e desempenho dos materiais. O segundo fator é interno à empresa e diz respeito à forma como a empresa administra sua produção. Por último, envolve tanto a participação dos agentes externos e internos e refere-se a gestão da cadeia de suprimentos característica do setor, destacando a dificuldade em administrar esse fator, dado que é comum a maioria das construtoras trabalharem com um número limitado de fornecedores e matérias-primas e componentes, em função da reduzida base de fornecedores qualificados no setor.

Koskela (1992) relata outros problemas que a indústria da construção civil enfrenta, destacando a produtividade que é menor do que no setor de manufatura, a segurança no trabalho que é precária, as condições de trabalho são piores e a qualidade da construção geralmente é considerada insatisfatória. O autor apresenta várias soluções para resolver estes problemas, tais como, a

industrialização da construção, a pré-fabricação, a modularização dos projetos, a integração das atividades através de *softwares* de computação.

Segundo Koskela (1992), a falta de transparência no processo diminui a visualização dos erros, aumenta a propensão ao erro, reduzindo assim a motivação para melhorias. O autor apresenta algumas recomendações para melhorar a transparência do processo:

- a) estabelecer bases que evitem a confusão;
- b) planejar, tornando os processos observáveis;
- c) possibilitar as medições durante o processo;
- d) apresentar informações relativas aos materiais, ferramentas, etc.;
- e) utilizar indicadores visuais e
- f) reduzir a interdependência entre as unidades de produção.

Dentre outras, Taigy (2001) chega a seguinte conclusão: “a concorrência internacional logo chegará a incomodar o setor da indústria da construção civil. Sendo assim, a autora recomenda que o setor se prepare em termos tecnológicos, organizacionais e sociais para adquirir competitividade e formar capital humano, garantindo assim a sustentação e força para competir no mercado aberto.

Uma diferença da indústria da construção civil em relação a outras indústrias de transformação está na temporariedade dos projetos das unidades de produção, ou seja, a cada novo produto a ser fabricado, faz-se um novo projeto e uma nova estrutura para atender este projeto. Sendo assim, conforme afirma Taigy (2001), as ações voltadas ao desenvolvimento da organização empresarial não podem ter natureza pontual, ou seja, em uma única obra. Estas ações devem ser planejadas e implantadas de forma macro, abrangendo assim os projetos em desenvolvimento e aqueles a serem desenvolvidos. Para recuperar o atraso tecnológico e gerencial, as empresas de construção civil precisam investir em novas tecnologias de processo, de produtos e de gestão.

No que se refere à tecnologia de processos e principalmente de produtos, a indústria da construção civil já vem experimentando os primeiros passos. Como se pode observar, em muitas construções de edifícios, o uso de alvenaria estrutural, paredes *dry-wall*, produtos de revestimento, concreto de alto desempenho, estruturas de aço e de madeira laminada colada, entre muitos outros. Porém, no que se refere a tecnologias de gestão, a indústria da construção precisa incorporar novos conceitos, modelos e técnicas de administração que impulsionem a indústria como um todo (GANTOIS, 2002).

Gantois (2002) em sua pesquisa observou que a construção civil pode estar pronta para adotar uma organização da produção que vá além do paradigma taylorista-fordista, sendo a sua principal força motivadora a busca por da eficiência, evitando, porém que a implantação de sistemas de qualidade sejam por razões mercadológicas e de marketing, em vez da busca por melhoria dos processos da empresa.

De acordo com Almeida e Almeida (2003) há diversas estratégias que podem melhorar o rendimento de um empreendimento imobiliário. A questão é fazer com que os empresários se preocupem com essas questões, principalmente, na escolha delas, e não fiquem completamente mergulhados nos problemas operacionais do dia-a-dia. Os autores sugerem a antecipação das vendas que deve ser uma preocupação fundamental para todos os empresários, pois permitirá uma redução dos investimentos e poderá antecipar os retornos, pois não é comum planejar o cronograma da obra para que uma boa parte dela seja paga pelas vendas dos apartamentos.

A antecipação de vendas pode ser conseguida com aumento de publicidade ou antecipando o lançamento, mas para a estratégia ser eficaz deve ser pensada em conjunto com o resto do empreendimento. Se o custo do capital próprio a ser aplicado for muito alto (juros elevados), a busca por antecipar as entradas deve ser reforçada para minimizar este custo, por outro lado se o custo do capital não for muito elevado a estratégia sugerida seria conseguir o valor de

venda o mais alto possível, geralmente vendas mais próximas da entrega do imóvel (ALMEIDA; ALMEIDA, 2003)

Segundo, Souza (2004) para as empresas de incorporação imobiliária é fundamental a estruturação de um modelo de gestão e de um conjunto de processos que tornem possível implementar os seguintes passos:

- a) identificar os pontos fracos e fortes, avaliar seus principais concorrentes e suas vantagens competitivas, analisando o seu posicionamento no mercado imobiliário;
- b) definir a sua estratégia competitiva e os segmentos de atuação da incorporadora;
- c) definir o fluxo de processos de incorporação imobiliária, determinando os parâmetros de condução e controle desses processos;
- d) gerenciar o empreendimento e os processos, identificando desvios em relação ao planejado, corrigindo rumos, ações corretivas e preventivas;
- e) gerenciar o plano de metas da empresa, analisando os resultados obtidos pelo conjunto dos empreendimentos e promovendo as ações corretivas e preventivas necessárias à manutenção e melhoria da estratégia competitiva da empresa (SOUZA, 2004);

Souza (2002) destaca que a cadeia produtiva que forma o setor da construção civil é complexa e heterogênea. O número de agentes intervenientes é grande, conforme destaca o autor:

- a) os clientes: variam de acordo com o poder aquisitivo, a região do país e a especificidade da obra;

- b) os agentes responsáveis pelo planejamento do empreendimento: que podem ser agente financeiro, órgãos públicos, agentes privados, incorporadores, além dos órgãos normativos e legais;
- c) os fabricantes e revendedores de materiais de construção;
- d) os agentes envolvidos na etapa de construção: profissionais autônomos, construtoras, empreiteiras, empresas gerenciadoras, laboratórios e órgãos públicos;
- e) os agentes responsáveis pela operação e manutenção da edificação: condomínios, usuários / proprietários e empresas especializadas em manutenção.

2.8 MECANISMOS DE FINANCIAMENTO DAS INCORPORAÇÕES IMOBILIÁRIAS

O desenvolvimento do mercado imobiliário em um país só é possível com a agregação de recursos provenientes de investimentos de longo prazo. A existência de financiamento para a aquisição de um produto imobiliário não é uma opção, mas sim, na grande maioria dos casos, parte integrante do processo. Esta afirmação segundo Rocha Lima Jr (2004) provém dos seguintes fatores: (i) o bem imobiliário possui valor monetário expressivo em relação aos outros bens disponíveis no mercado e à capacidade financeira do adquirente, e (ii) os empreendimentos imobiliários devem ser produzidos dentro de um prazo considerado econômico, já que o aumento exagerado de seu prazo de produção implica diretamente no aumento de seus custos (ROCHA LIMA JR., 2004).

O mercado dos empreendimentos residenciais é um dos de maior dificuldade de obtenção de financiamentos, porque exige que se evidenciem canais de captação de recursos de prazo longo de maturação e de custo relativamente conservador, para ser possível encaixar seus custos financeiros e prazos numa complexa equação que envolve, além de outros aspectos de caráter macroeconômico: [i] – os anseios do mercado alvo; [ii] – sua capacidade de diferimento do pagamento do preço para atender a esses anseios; [iii] – os

custos para construir, os riscos dos empreendedores e a justa remuneração do risco, para que esta atividade econômica encontre abrigo na economia e [iv] – a capacidade de investimento dos empreendedores e a alavancagem necessária para que a oferta atenda ao mercado (ROCHA LIMA JR., 2004).

No Brasil, nos últimos anos de mercado imobiliário revestido de uma certa estrutura e disciplina, houve uma migração de uma configuração, à época em que sistema financeiro da habitação suportava o mercado, para um regime de operação segundo formatos não regulados, construídos a partir de vãos de criatividade de empreendedores. Naquele momento de mercado o que era mais praticado era um sistema híbrido, que usava, no limite suportável [i] - recursos do próprio mercado, através da venda de unidades, em regime agressivo, antes de se iniciar a produção, [ii] - combinados com recursos dos empreendedores e grupos de investimento parceiros.

Esses recursos de investidores têm perfil conservador, ou seja, não estavam focados em especulação, mas eram marcados pelo custo de oportunidade alto vigente na economia, de forma que, consideradas as margens dos negócios imobiliários residenciais, eram recursos caros. Isso exigia que a formatação e estrutura da equação de fundos para desenvolvimento de um negócio dos empreendimentos fosse orientada por um elevado grau de alavancagem, incorporando-se aos negócios os riscos que isso apresentava (ROCHA LIMA JR., 2004).

Com a desestruturação do Sistema Financeiro da Habitação, as empresas empreendedoras imobiliárias no Brasil passaram a buscar e utilizar novas alternativas de sustentação financeira para o desenvolvimento de seus empreendimentos, principalmente no que tange ao financiamento do adquirente de seus produtos. A alternativa encontrada por grande parte das empresas empreendedoras foi a utilização de recursos próprios, ou seja, do capital de giro da própria empresa, para o financiamento de seus adquirentes (VEDROSSI; MONETTI 2002)

Ainda conforme Rocha Lima Jr (1990) como, em geral, a alavancagem inicial é alta, verificando-se uma velocidade de vendas mais baixa do que a traçada no planejamento, provoca-se a aplicação de mais investimento do que previsto, que, numa pequena proporção de acréscimo em relação aos custos de implantação, vai representar uma grande proporção em relação ao investimento programado e muito alavancado, resultando em grande perda de resultado. Ou, ainda, na falta de capacidade de investimento para suprir o caixa de vendas esperadas e não realizadas, os empreendedores acabam por se valer de recursos de capital de giro financiados que, com voracidade, se alimentam dos resultados dos negócios.

Ainda de acordo com Vedrossi e Monetti (2002) o atual ambiente regulatório possibilita a implantação de um eficiente sistema de financiamento baseado no instrumento de securitização, sendo flexível em relação às variadas formas de estruturação. A nova legislação criou, em teoria, condições favoráveis em relação aos aspectos jurídicos e legais, necessitando ainda de um número maior de operações para a verificação efetiva desses aspectos. A melhoria da atratividade econômica é basicamente o último ponto a ser alcançado para a criação de um amplo mercado de securitização de recebíveis imobiliários que sirva efetivamente de suporte ao desenvolvimento do mercado imobiliário no Brasil (VEDROSSI ; MONETTI 2002)

Entretanto, essa situação acaba por desviar essas empresas de seu maior objetivo que é o desenvolvimento de empreendimentos imobiliários, limitando a sua capacidade de alocação de recursos para a produção.

De acordo com as disposições atuais da CEF, existem as seguintes linhas de financiamento para a produção e comercialização no mercado de incorporações imobiliárias.

- a) Carta de crédito FGTS
- b) Carta de crédito Caixa
- c) Carta de crédito SBPE

- d) Consórcio Imobiliário
- e) Material de Construção – FGTS
- f) Construcard
- g) Convênios
- h) Crédito Aporte Caixa

Esta evolução afetou muito as de condições de competitividade do mercado imobiliário, principalmente com relação às barreiras de entrada para novos concorrentes, o poder de negociação dos compradores e o grau de rivalidade entre os concorrentes existentes. As barreiras à entrada para novos concorrentes aumentaram principalmente devido a um substancial aumento da necessidade de capitais próprios para a realização de um empreendimento imobiliário, mesmo de pequeno porte.

Com o fim dos financiamentos subsidiados para produção das empresas e para os compradores o poder de negociação desses últimos cresceu significativamente, pois só tiveram acesso a compra de imóveis, compradores com melhor renda e poupança, mais esclarecidos com relação ao seu poder de negociação, desde estavam de posse do capital que viabilizava os empreendimentos imobiliários na fase do seu lançamento à mercado para venda.

3 SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL IMOBILIÁRIA

3.1 HISTÓRICO DO MERCADO IMOBILIÁRIO NO BRASIL

Um dos marcos da evolução, do crescimento e da posterior retração do mercado imobiliário no Brasil, é sem dúvida alguma, a criação e posterior extinção do BNH. A criação do Banco Nacional da Habitação (BNH), em 1964, teve a finalidade específica de viabilizar a política habitacional pela construção da casa própria popular através do Instituto Nacional de Orientação a Cooperativas (INOCOOP), o financiamento para saneamento urbano e o financiamento aos empreendedores imobiliários (GHISI, 2001).

Segundo (GHISI, 2001), este ato integrou a estratégia dos regimes militares de em primeiro lugar, dar uma resposta rápida às demandas de trabalho da mão-de-obra não qualificada que inchava as grandes cidades e ao déficit habitacional urbano que crescia exponencialmente, atender aos anseios da classe média por casa própria, (foi a classe média que deu sustentação às primeiras medidas do estado de exceção, que foi a ditadura), além de criar e fortalecer em todo o território nacional, empresas de construção civil, loteadoras, incorporadoras e empresas de materiais de construção.

A resposta do mercado imobiliário e da construção civil a esta oferta constitui um ciclo na construção civil que se inicia em 1964 e vai até 1983. Durante este período o BNH e o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), integrantes do Sistema Financeiro da habitação (SFH), foram responsáveis pelo financiamento de 4,271 milhões de unidades habitacionais. A partir de 1983 ocorreu queda significativa no número de financiamentos concedidos. Se a média era de 400 mil unidades/ano no período de 1974 1982, esta performance cai para 79 mil unidades/ano no período de 1983 a 1988 (SIMONSEN, 1990).

O sistema de captação de recursos do SFH, para dar suporte aos financiamentos habitacionais, foi modelado para ser auto-sustentável e

independente de dotações orçamentárias, já que possuía fundo vinculado e recursos crescentes do FGTS. Os agentes do SBPE atuavam como instituições econômico-financeiras, tanto nas modalidades de captação, quanto nas de empréstimo, de modo a garantir o retorno dos financiamentos. Estes critérios econômico-financeiros fizeram com que a alocação dos recursos por parte dos agentes financeiros privilegiasse os financiamentos “de mercado”, com maiores valores unitários, por possibilitarem maior “*spread*” e menores riscos. Essa lógica financeira acabou por marginalizar a habitação popular na concessão de financiamentos.(GIUBRAN, 1983).

Até o final da década de setenta o país viveu períodos de estabilidade macroeconômica, convivendo de maneira relativamente pacífica com o processo inflacionário, compensado em parte pela existência da correção monetária. Ao final dos anos setenta, no entanto, com a elevação, para níveis acima de 20%, das taxas de juros internacionais, ocorrem mudanças no cenário econômico. A década de setenta se fecha com o país enfrentando as conseqüências da segunda grande crise do petróleo e de uma política governamental de ajuste interno para enfrentar a dívida externa e a inflação. O início dos anos oitenta caracteriza um ambiente macroeconômico instável, caracterizado por altas taxas de inadimplência de mutuários, geradas a partir das conseqüências da política de achatamento salarial de 1979.

Neste quadro de instabilidade macroeconômica, aceleração da inflação, forte crise fiscal, houve um ajuste defensivo pelas empresas com contração de investimentos, paralisação da produção e queda da renda per capita. Isso afetou diretamente o crescimento da indústria da construção civil, no final de 1980, quando se estabeleceu a recessão da economia com queda de salários, do nível de emprego e elevação das taxas de juros. No final de 1980 houve acúmulo de estoques em várias capitais do país, já que muitos empreendimentos estavam em fase de execução quando a recessão teve início, tornando inviável a reversão dos lançamentos (GHISI, 2001).

Segundo Oliveira (2000), no final de 1981, com a perda do poder de compra da classe média e a limitação dos recursos do BNH, houve um ajuste no produto, predominando edifícios constituídos de apartamentos de um ou dois dormitórios, com menor área e preços mais acessíveis. A crise se acentuou em 1983/1985, quando houve grande capacidade ociosa em todos os segmentos do “*construbusiness*” que não participaram do incremento das exportações brasileiras, ocorrendo a maior queda no crescimento do PIB da construção.

Os primeiros planos no âmbito do SFH deixaram incertezas quanto ao término do contrato e, por pressão dos mutuários, foram extintos e substituídos pelo Plano de Equivalência Salarial (PES). No PES o número de prestações era fixo de acordo com o contrato, o reajuste anual variava conforme o salário mínimo, havendo ainda o reajuste trimestral do saldo devedor pela Unidade Padrão de capital (UPC). Foi criado o fundo de Compensação de variações Salariais (FCVS) que assumiria o risco pelo pagamento dos possíveis saldos devedores residuais, provocados por diferentes critérios nos reajustes das prestações e dos saldos devedores (GIUBRAN, 1996).

Em 1984 o Governo modificou as regras de reajuste dos financiamentos para o PES, o que foi insuficiente para diminuir a crise do setor. Somente em 1985 quando o governo liberou os recursos para as obras contratadas em 1984, é que começou uma sinalização de crescimento, com a venda dos empreendimentos novos, o que reduziu os estoques. Os agentes financeiros do SBPE, no entanto, fecharam suas linhas de financiamento tanto para mutuários quanto para construtores, comprometendo o ritmo de construção de moradias para a classe média. A extinção do BNH, em fins de 1986, ocorre em virtude do recrudescimento da inflação e do rombo provocado pelo FCVS, reajustes abaixo da inflação, e elevação nas taxas de juros. A Caixa Econômica Federal (CEF) a partir desta data ficou como agente financeiro especial para operações do setor habitacional (Rudge, 1997).

Com a gradual redução da oferta de financiamento bancário, seja através da CEF, seja dos Bancos que operavam no SFH, as construtoras

encontraram duas opções distintas. Algumas delas passaram a agregar à atividade industrial a atividade financeira. Os saldos de caixa, oriundos de suas carteiras de imóveis vendidos, constituíram o capital inicial para bancar novos empreendimentos. Uma das dificuldades em viabilizar esta agregação de valor ao produto final, o imóvel concluído, consiste no longo período de rotação do capital, implicando em imobilização de recursos por períodos relativamente grandes. Esta atividade financeira, no entanto, é de alto risco devido à elevação e variação das taxas de juros, visto que o incorporador, por força da legislação, trabalha com juros reais fixos, de 12% ao ano mais a variação anual da inflação, porém, quando necessita de capital para a conclusão de seus empreendimentos, só consegue a juros de mercado sempre muito mais elevados, o triplo, quando menos o dobro. (GHISI, 2001).

A outra opção foi constituir grupos de pessoas interessadas em adquirir um imóvel, através de uma construtora, financiando elas mesmas a construção, com pagamento de parcelas em igual período ao da construção do empreendimento. É através da Constituição de Condomínios e no Sistema de Preço de Custo que este processo, largamente utilizado no período pré BNH, reinicia em 1983/1984.

Na década de sessenta, pré BNH, no mercado de lançamentos imobiliários o destaque eram os empreendimentos comercializados pelo sistema de preço de custo. Com a criação do SFH (Sistema Financeiro da Habitação) esta passou a ser a modalidade de comercialização de imóveis até o início da década de oitenta. Empresas construtoras e incorporadoras passaram a utilizar o SFH e as que não o utilizaram estacionaram ou desapareceram. Em 82/83 o sistema de preço de custo foi reintroduzido no mercado e permaneceu forte até o início da década de noventa, sob diferentes nomes, entre os quais, Plano CEM, Plano Fácil, Plano Melhor, todos reunindo as características de longo prazo de parcelamento, entrega programada das unidades e simplificação do produto visando redução do custo de construção e outros benefícios agregados. Ainda no final da década de noventa, a solução encontrada para a equação envolvendo prazo de construção x prazo de financiamento é o lançamento de

debêntures, letras hipotecárias, securitização e o Sistema Financeiro Imobiliário (QUIZA, 1997).

Com o lançamento do Plano Cruzado, em 1986, ocorre uma transformação radical da economia o que permitiu um aumento real da massa de salários. Para evitar o aumento muito grande da demanda, e com isto a inflação, é feito a seguir, o congelamento dos preços e salários. A extinção da correção monetária propiciou investimentos em ativos reais como imóveis, apenas na faixa de clientes de imóveis de luxo e os comercializados na planta e a preço de custo, com recursos do próprio comprador e/ou do construtor, já que as restrições de financiamento permaneceram.

Houve elevação no valor real dos imóveis em virtude do aumento da demanda e dos custos da construção civil, o que fez com que os recursos liberados pela CEF de empreendimentos anteriores ao Plano, fossem inferiores ao necessário para a consecução das obras. Em 1987, o governo lança o Plano Cruzado II, aumenta a oferta de financiamentos pela CEF, porém este aumento é considerado insuficiente para aquecer o mercado. Em 1988, recrudescer a inflação associada a baixas taxas de investimentos. No final desse ano, face à hipótese de hiperinflação, os investidores voltam aos ativos reais. Ao mesmo tempo, porém, a nova Constituição altera a legislação trabalhista gerando novos encargos para o setor (GHISI, 2001).

A década de oitenta termina com aumento nos custos da construção e demanda reprimida por imóveis, devido à queda dos salários reais e o desgaste do SFH . Em 1990 é lançado o Plano Collor e com ele o confisco das aplicações financeiras, gerando falta de liquidez, redução da atividade econômica e queda dos índices de inflação (GHISI, 2001).

Os problemas do setor são os mesmos da década anterior: queda do nível de renda dos agentes econômicos, inexistência de mecanismos eficazes e permanentes para o financiamento habitacional; intervenção excessiva do governo no mercado imobiliário, inclusive no setor de aluguéis; ausência de políticas objetivas no sentido de reduzir o déficit habitacional e a inexistência de mecanismos

que viabilizem parcerias entre a iniciativa privada e o estado (CBIC, 1994).

No ano de 1990, segundo Oliveira (2000), apenas as empresas que já tinham contratos aprovados até março tiveram seus recursos liberados. As demais buscaram atingir o mercado de renda mais alta com o autofinanciamento para sustentar sua atividade imobiliária. As que não possuíam condição de autofinanciamento direcionaram seus investimentos para os clientes de baixa renda com prédios menores e mais baratos. As empresas enfrentaram problemas de liquidez, perda de lucratividade e dificuldade para produção e geração de recursos para novos investimentos. Em 1991 o Plano Collor II não altera o quadro recessivo da atividade do setor. Em 1992, a recessão e a crise política tornam ainda mais dramática a situação do mercado de imóveis. Em 1993, a melhora das condições econômicas e o retorno do crédito imobiliário oficial aqueceram o mercado.

Ainda de acordo com Oliveira (2000), em 1994 é lançado o Plano Real e um período de estabilidade econômica permite ao setor determinar o custo e o preço real de seu produto e determinar a rentabilidade dos investimentos em longo prazo. Um dos instrumentos do Plano Real, o congelamento dos contratos de compra e venda pelo prazo de um ano e a proibição da cobrança dos resíduos da inflação dificultaram novos empreendimentos, já que os insumos da construção civil foram reajustados de forma abusiva. No ano de 1994 há o consumo desenfreado seguido da inadimplência em toda a economia. Em 1995, sem recursos de financiamento público, as empresas adotam o autofinanciamento com duas alternativas: preço fechado e preço de custo. A falta de credibilidade do setor tanto em relação ao autofinanciamento quanto à intermediação bancária é consequência da falta de entrega de empreendimentos por parte de muitas empresas.

... desde a implantação do Plano Real o preço dos imóveis caiu cerca de 30% em função do aumento da oferta. A queda nos preços, porém, não foi acompanhada por diminuição dos custos, aumento da produtividade, treinamento de mão de obra e redução do desperdício. Episódios como o da ENCOL e SERSAN deixaram o consumidor mais desconfiado e exigente (SETIN, 1998).

Em 1996, se mantém a mesma situação: redução de imóveis financiados pelo SFH e aumento dos construídos com recursos próprios. As agências financiadoras voltam a conceder crédito imobiliário às pessoas físicas, as classes de mais baixa renda ganham poder aquisitivo e começam a adquirir unidades menores e de menor preço. No final de 1997, a ICC demonstra significativo crescimento, e estimativa de expansão de 8%, com a entrada do novo sistema, o SFI. O aumento abrupto da taxa de juros em 1998 afeta negativamente as expectativas, levando à diminuição significativa nos lançamentos dos novos imóveis. O autofinanciamento é a saída encontrada pelas empresas remanescentes do setor.

Cada um destes ciclos do financiamento imobiliário nas últimas décadas acabou gerando milhares de mutuários despejados por falta de pagamento, milhares de ações judiciais contestando correções de parcelas de financiamento, além de milhares de mutuários que perderam todo seu investimento com a falência de Construtoras (GHISI, 2001).

Atualmente os recursos de financiamento habitacional disponibilizados pela CEF têm se destinado principalmente para o segmento da baixa renda. Grande parte dos recursos são aplicados no sistema de autoconstrução, através do financiamento do pacote, representado pelo lote e o material de construção. Há ainda o financiamento da construção de empreendimentos previamente vendidos, cuja condição é que todos os mutuários tenham conta corrente de poupança, há pelo menos um ano, na CEF. Para a classe média a opção é o financiamento bancário do imóvel pronto, a taxas ainda elevadas de juros.

Para novos empreendimentos o acesso aos recursos é restrito e difícil. As diretorias dos Bancos e a CEF estabelecem política e geograficamente áreas prioritárias de alocação dos recursos destinados ao financiamento imobiliário.

Uma das conseqüências, naquele momento, dos desacertos das políticas públicas neste segmento e a causa da crise no segmento da construção civil, em muitas regiões do país, foram que os grandes concorrentes dos construtores, foram os bancos que integravam o SFH e hoje integram o SFI.

As altas taxas de inadimplência de mutuários e os processos de despejo, autorizados pela Justiça, permitiram aos Bancos a retomada dos imóveis para leilão. Os preços de venda nos leilões são, em alguns casos, de até metade do valor de mercado da unidade, o que provoca uma competição com os produtos que as construtoras oferecem, tanto no preço, quanto nas condições de financiamento. No caso dos leilões da CEF, o financiamento ao comprador é feito em até vinte anos, em alguns casos, até mesmo sem entrada (GHISI, 2001).

Uma das atuais características da economia baiana tem sido o aprofundamento do processo de internacionalização da estrutura produtiva. Uma evidência importante desse processo é o fluxo de investimento estrangeiro no setor imobiliário, que sempre foi insignificante ou mesmo nulo.

ANO	Investimentos Diretos Estrangeiros em Atividades Imobiliárias (em dólares)
2000	21 milhões
2001	190 milhões
2002	150 milhões
2003	180 milhões
2004	130 milhões
2005	290 milhões
2006	400 milhões

Quadro2: Investimentos Diretos Estrangeiros no Brasil – Atividades Imobiliárias. Fonte: Banco Central do Brasil, 2006

O setor da construção civil imobiliária, mesmo sendo o seu principal produto, a habitação, a moradia da população, ou seja, a produção de bens e não havendo nenhum monopólio, o controle das empresas comerciais atuantes no mercado nacional fica sendo o de mercado, sendo a maior interferência a tributação.

O Estado promove uma regulação maior no setor de habitação popular, em seus programas de financiamentos sociais, porém as empresas

internacionais que atuam em Salvador e RMS, ainda não se voltaram para este setor, de acordo com o que coloca em sua resposta o Gestor local da CEF.

De acordo, com o que respondem, na Pesquisa de Campo os Presidentes da ADEMI, do CRECI e do SINDUSCON, o mercado imobiliário de Salvador e RMS não apresenta grandes barreiras à entrada de novos competidores para atuarem no mercado, sendo que as barreiras mais significativas seriam o capital de giro razoável e estoque de terrenos. Pelo nível de capital disponível que as empresas internacionais disponibilizaram para investir no mercado de Salvador, captado pelas respostas à questão III-3 do apêndice 2, nota-se que este fator não foi uma barreira à entrada das empresas internacionais para atuarem no mercado imobiliário local.

As questões de estabelecimento legal, para atuação comercial foram suplantadas, pela constituição na forma de empresa nacional, com capital nacionalizado por via do Banco Central do Brasil, na forma de investimento direto estrangeiro, conforme respostas dadas pelos dirigentes da empresas internacionais.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para analisar e caracterizar o atual mercado de construção civil em geral de Salvador e RMS, foram realizadas consultas aos seguintes documentos da Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais (SEI) da Secretária de Planejamento do Estado da Bahia.

- a) Anuário Estatístico, IMEC - Indicadores de Atividades Econômicas;
- b) Pesquisa de Investimentos Industriais Previstos na Bahia;
- c) Pesquisa de Orçamentos Familiares;
- d) SEP - Série Estudos e Pesquisa – PIB da Bahia: 30 anos em Análise.

Do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), foram analisados: Brasil em Síntese e PIB dos Municípios, onde foram encontrados os atuais dados sócios econômicos regionais, referentes ao setor da construção civil, principalmente os que estão relacionados a sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) do Estado da Bahia, quantidade de empresas em atividade, geração de números de empregos e demais impactos sociais e econômicos.

A caracterização histórica do mercado de construção civil imobiliária de Salvador e RMS, foi baseada em pesquisa documental, séries estatísticas da ADEMI, SEI e IBGE, assim como consultas a dissertações e teses, principalmente nas bibliotecas das Faculdades de Engenharia, Arquitetura e Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBa)

Para uma análise e caracterização específica do setor de construção civil imobiliária foram consultadas as séries históricas da Pesquisa Setorial Trimestral, promovida pela ADEMI-Ba, compreendidas entre 1990 e 2006, que forneceram detalhes sobre os empreendimentos imobiliários realizados no passado e no presente com relação à identificação das empresas em atividade no período, a quantidade e qualidade dos empreendimentos realizados, a localização dos empreendimentos, a tipologia dos empreendimentos, a

velocidade de vendas, as alianças estratégicas efetivadas entre as empresas do setor, a entrada e a saída de *players* no mercado de construções imobiliárias de Salvador e RMS. Para esclarecimentos adicionais foi consultado o acervo do Jornal A Tarde, principal veículo usado pelas empresas de construção civil imobiliária do Estado, para divulgação dos seus lançamentos e manutenção de vendas, sendo principalmente a sua seção de classificados considerada um “termômetro” do mercado.

No Sindicato da Indústria da Construção Civil de Salvador (SINDUSCON), foram buscadas informações relativas à natureza das empresas, a participação das empresas do setor nos programas de certificação de qualidade e conformidade, principalmente o QUALIOP- Ba., operado pelo SINDUSCON, mediante Convênio com o Governo do Estado da Bahia e a Caixa Econômica Federal (CEF), também foram pesquisados os avanços tecnológicos à disposição e os incorporados pelas empresas setoriais em especial os que se referem às obras de edificações imobiliárias.

Dentro do universo pesquisado dos empreendimentos foram selecionadas para o estudo *in loco*, alguns empreendimentos, escolhendo obras para análise e observação local. Nestas obras, foram mantidos contatos com o gerente, o qual pode ser o Engenheiro Responsável Técnico pela execução ou o Mestre de Obras que administra a construção, além de visitas às empresas imobiliárias responsáveis pelas vendas dos empreendimentos imobiliários, em andamento naquele momento, nestas visitas foram colhidos elementos que serviram de guia para a formulação dos instrumentos de pesquisas, questionários e formulários aplicados com os representantes setoriais e dirigentes das empresas de construção civil imobiliária.

a) Entrevistas com Representantes das Entidades de Classe

As entrevistas, com representantes das entidades de classe, tiveram como objetivo principal a identificação e seleção dos principais elementos que

influenciaram a competitividade do setor, principalmente com base nas referências conceituais de Porter, em vista da internacionalização do mercado.

As idéias e pontos de vistas expressados nessas entrevistas foram fonte para a coleta de dados junto às empresas. Como resultado dessas entrevistas preliminares, foram formuladas um grupo de alternativas que, num segundo momento, fizeram parte da estrutura das entrevistas que foram realizadas com gerentes de empresas.

Fizeram parte desse grupo algumas entidades de classe e profissionais do setor, dentre eles podem-se destacar: Caixa Econômica Federal (CEF), Associação dos Dirigentes do Mercado Imobiliário da Bahia (ADEMI), Sindicato da Indústria da Construção Civil da Bahia (SINDUSCON), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Conselho Regional dos Corretores de Imóveis (CRECI). Ao todo, foram entrevistados cinco representantes de classe.

Essas entrevistas foram realizadas de maneira semi-estruturada (ver apêndice), ou seja, aplicadas a partir de um pequeno número de perguntas abertas que, segundo Triviños (1987), são necessárias para direcionar o estudo. Pretendeu-se, com isso, observar com questões 1 a 4 do apêndice 1, quais são os fatores e conceitos estratégicos, como o grau de rivalidade entre os concorrentes existentes, as barreiras impostas para a entrada de novos concorrentes no setor, o poder de negociação dos fornecedores e compradores (Porter, 1986). Com as questões de 5 a 10 do apêndice 1 as competências essenciais (Hammel, 2000), a visão de futuro que mais influenciam na competitividade do setor tendo em vista a chegada ao mercado de empresas internacionais, principalmente de Portugal, Espanha e Itália que passaram a ocupar larga faixa no *market share*.

b) Entrevistas com Gerentes /Diretores de empresas locais e internacionais

As entrevistas semi-estruturadas com os Gerentes das Empresas locais tiveram como objetivo principal o mapeamento dos fatores que contribuem, segundo o ponto de vista dos Gerentes / Diretores, para o delineamento dos pontos em que a internacionalização do mercado interferiu na competitividade e na gestão empresarial local, ver apêndice 2, parte II – questões 1 a 5. As estruturas das entrevistas foram formatadas, depois de concluídas e analisadas aquelas realizadas com os Representantes de Classe. Optou-se por entrevistar os gerentes das empresas de empreendimentos imobiliários por se entender que são eles os agentes da mudança. São indivíduos responsáveis pelas decisões e pelas estratégias das empresas, conforme constatou Rossetto (1998).

Essas entrevistas aconteceram baseadas em questões semi estruturadas, além de apresentar espaços para livre abordagem, conforme pode ser visto nos apêndices deste trabalho. As questões buscaram identificar os fatores e conceitos que afetam a competitividade do setor, na visão dos dirigentes das empresas locais e identificação as principais estratégias de atuação das empresas locais e internacionais.

Também serviram para mapear os fatores estratégicos que norteavam os investimentos de empresas internacionais no mercado imobiliário de Salvador e RMS. Essas entrevistas e sua análise serviram também:

Para determinação dos fenômenos que contribuíram para melhoria das estratégias e no desempenho das empresas locais e que influenciaram na gestão das empresas do setor, ver apêndice 2 – parte IV questão 1 e parte V questões de 1 a 3.

Para identificação das contribuições promovidas pela internacionalização do mercado imobiliário para melhoria das estratégias e no desempenho das empresas locais ver apêndice 2, parte II, questões de 1 a 5.

Para mapeamento dos fatores estratégicos, as vantagens competitivas, o padrão de competição internacional que norteavam, caracterizavam e

dimensionavam os investimentos de empresas internacionais no mercado imobiliário local, assim como a identificação das razões, ver apêndice 2, parte V, questões de 1 a 3 e parte VI, questões de 1 a 5.

Para o estabelecimento de alianças e identificação dos aspectos culturais envolvidos na escolha do mercado local para atuação, ver apêndice 2, parte II questão 5 e parte V, questão 3.

5 ATUAÇÃO DAS EMPRESAS INTERNACIONAIS NO MERCADO DE SALVADOR E RMS

5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS INTERNACIONAIS

No presente trabalho foram identificadas e estudadas seis empresas internacionais, escolhidas pelo autor, pela maior presença dos seus lançamentos imobiliários nos meios de comunicação, entre aquelas internacionais que atuam no mercado imobiliário de Salvador e RMS, durante o espaço de tempo de realização da pesquisa, das seis empresas internacionais foram entrevistados pessoalmente dirigentes de quatro delas e obtidos dados de duas delas via correio eletrônico.

Das empresas, três são originárias de Portugal, uma da Espanha, uma da Itália e uma da Alemanha. Como o presente trabalho está focado geograficamente a Salvador, capital do estado da Bahia e sua região metropolitana, não foram estudadas e apesar de identificadas empresas internacionais que atuam no estado da Bahia, fora da citada região. Atuam ainda no Estado, segundo informações colhidas na entrevista e nos documentos analisados com o Presidente do Sindicato da Indústria da Construção Civil da Bahia, pelo menos mais uma dezena de empresas internacionais.

a) Lizconstruções

A empresa internacional, Lizconstruções, tem sua origem em Portugal, fazendo parte de um dos maiores grupos empresariais do país, o Grupo LENA segundo documentação colhida, junto a Câmara de Comércio Brasil - Portugal e é a que a mais tempo atua no mercado imobiliário de Salvador e RMS, atualmente é a empresa do ramo imobiliário que lidera, em quantidade de metros quadrados e em valor global de vendas(VGV) em construção, o setor de empresas de construção imobiliária em Salvador, segundo análise da pesquisa de mercado trimestral da ADEMI, somando á época do levantamento um VGV de R\$ 121.260.000,00.

A Lizconstruções iniciou a sua atuação no mercado imobiliário de Salvador e RMS mediante o estabelecimento de aliança estratégica com uma tradicional empresa local de empreendimentos imobiliários.

Atualmente a Lizconstruções, além de atuar no ramo de empreendimentos imobiliários, verticalizou e horizontalizou a sua atuação empresarial, passando a atuar na fabricação de guindastes do tipo grua, no setor agropecuário, na industrialização de mármore e granitos, na indústria de cimento e concreto pronto e no ramo de aluguel de máquinas e equipamentos para construção civil.

O seu Diretor local considera muito promissor economicamente o mercado imobiliário da Bahia, sendo que entre os diversos países onde o grupo atua como na Bulgária, Espanha, Romênia, Moçambique, Angola, Marrocos e Argélia, os empreendimentos imobiliários realizados em Salvador e RMS estão entre os que apresentam maior lucratividade e os menores índices de exposição, ou seja, menor aplicação de recursos financeiros próprios durante a fase de execução do empreendimento.

Principalmente devido a longa fase de letargia do mercado imobiliário local, provocado pela conjuntura nacional e atual inserção do Brasil na economia mundial, o grupo empresarial, considera o mercado imobiliário de Salvador e RMS como muito promissor, sendo, em palavras do seu Diretor, um dos mais promissores do Brasil e da América latina.

A atuação local do grupo empresarial representa em torno de 28% do total de investimento globais do grupo no ramo imobiliário, o que reflete a importância relativa do mercado baiano. A escolha de Salvador e RMS para sediar inicialmente os investimentos internacionais do grupo empresarial no Brasil, se deu principalmente devido às identidades culturais, língua, clima ameno, potencial turístico e principalmente devido ao resultado de uma extensa e bem elaborada, segundo seu Diretor, pesquisa de mercado realizada por uma

empresa de renome internacional, que apontou para um mercado, pouco explorado por empresas de incorporadoras nacionais e internacionais. Apesar de inicialmente a empresa não buscar, como alvo, vender seus produtos imobiliários para oriundos de Portugal, atualmente já foram comercializadas 48 unidades, do total realizado, para cidadãos portugueses, que residem ou não em Salvador.

Segundo seu Diretor a principal característica que distingue a sua empresa das demais empresas locais e internacionais que atuam no mercado imobiliário local, é o pioneirismo no seu estabelecimento local que atualmente já se traduziu numa consolidação da marca, como sinônimo de solidez, pontualidade, qualidade no acabamento, inovações tecnológicas nos processos construtivos. Além de uma estratégia avançada de atendimento de pós-venda e pós-ocupação. A empresa é constituída de engenheiros capacitados e de uma equipe bem treinada para que cada empreendimento possua um padrão de qualidade e riqueza nos detalhes. A empresa busca sempre desenvolver novas tecnologias e novos formatos para levar aos seus clientes cada vez mais conforto e segurança. Esse é o diferencial para o consumidor final. Para que esse resultado seja alcançado, a empresa segue três pontos importantes: prazo, controle técnico e satisfação dos clientes.

Como política diferenciada de qualidade a empresa costuma, segundo seu Diretor, perseguir os prazos contratuais e executar os serviços com controle técnico de forma organizada e documentada, para atender as necessidades dos colaboradores, acionistas e fornecedores, com base nos valores de rigor e solidez, propagados pelo grupo empresarial em que a organização se insere, permitindo a melhoria contínua do desempenho da empresa, tendo como objetivo principal a satisfação dos clientes

Não foi possível obter informações financeiras detalhadas, a respeito dos investimentos realizados e resultados obtidos em Salvador e RMS, pela Lizconstruções, pois segundo seu Diretor, essas informações estão consolidadas na matriz e não estariam disponíveis.

Apenas com relação ao desempenho dos empreendimentos realizados, considerou que o Bella Vista Long Stay foi o que teve a melhor velocidade de vendas e, por conseguinte a maior lucratividade. Segundo seu depoimento o fato foi devido ao empreendimento imobiliário ter sido realizado, nas proximidades do Centro de Convenções de Salvador e ser um produto inédito no mercado imobiliário local, numa estratégica localização. O empreendimento se destina a hospedagem de longa duração.

A Lizconstruções, já realizou, até o momento, quatorze empreendimentos imobiliários em Salvador e RMS , conforme quadro a seguir:

Empreendimento	Tipologia	Bairro	Valor Global de Vendas (R\$) Estimado
Lena Empresarial	Andares comerciais	Iguatemi	38.000.000,00
Mansão Cidade de Lisboa	4/4 c/ 3 suítes	Pituba	36.700.000,00
Edifício Cidade do Porto	4/4 c/ 3 suítes	Pituba	22.240.000,00
PallazoCastel Rosseto	4/4 c/ 3 suítes	Horto Florestal	24.320.000,00
Edifício Palazzo Jônico	3 suítes	Horto Florestal	1.380.000,00
Edifício Fernando Barroca	3 suítes	Pq São Vicente Pituba	41.960.000,00
Mansão do Liz	3/4 c/2 suítes	Pituba Ville	44.000.000,00
Mansão do Lena	3/4 c/2 suítes	Pituba Ville	43.000.000,00
Mansão Antonio Vivaldi	4 suítes	Morro do Gato	21.000.000,00
Mansão Helena Barroca	3/4 e 2/4	Pituba	29.000.000,00
Edifício Vila de Nazaré	2/4 e 19 lojas	Loteamento Aquárius	31.900.000,00
Residencial Leiria	2/4	Pituba	13.900.000,00

Empresarial Paulo VI	Salas e lojas	Pituba	3.900.000,00
Aquarius Comercial	Lojas	Loteamento Aquáriu	3.900.000,00

Quadro 3: Empreendimentos da Lizconstruções

Fonte: Lizconstruções, valores estimados pelo pesquisador, 2007

A Lizconstruções tem investimentos no mercado imobiliário residencial programados para o futuro na ordem de, segundo seu Diretor, 18 milhões de euros, além de um grande projeto de investimento na ordem dos 100 milhões de euros, na construção de um empreendimento turístico e hoteleiro. O empreendimento Bahia dos Coqueiros, no litoral norte da região metropolitana de Salvador, que será um complexo turístico de 160 moradias uni - familiares, com uma frente mar de 2,6 quilômetros.

b) CONSTRUTORA E INCORPORADORA RAMOS CATARINO BRASIL

A empresa internacional Ramos Catarino tem sua origem em Portugal, O Grupo teve a sua gênese numa serraria de madeiras fundada em 1949 e que algum tempo depois se dedicaria também à execução de serviços de carpintaria. Foi a partir desta unidade industrial que o núcleo familiar proprietário iniciou um processo de diversificação de investimentos em vários setores de atividade, consolidando, em três gerações, uma estrutura empresarial formada por um conjunto de 13 empresas que atuam em diversos ramos além do ramo imobiliário, incluindo atividades como paisagismo, hotelaria, joalheria, trading, montagem de negócios.

Dentre as novas ações previstas em âmbito nacional, está a atração de investidores portugueses e espanhóis para o desenvolvimento de projetos na área de energia renovável e biocombustíveis no país. “Na Bahia, temos atividades ainda no campo de exportação de frutas, na região do Vale do São Francisco. Aliado a isso, estamos estudando outras oportunidades de negócios no segmento de saúde, onde pretendemos, por exemplo, levar o conceito de

day hospital, já existente aqui, para Portugal”, informou o Gerente Comercial local.

A sua atuação no mercado imobiliário de Salvador e RMS iniciou com um empreendimento no bairro do Imbui em Salvador, que segundo reportagem do Jornal A Tarde, a época do seu lançamento, constituiu-se como uma inovação no mercado, ou seja, um empreendimento imobiliário voltado para a classe média, com características de tipologia e acabamentos da construção somente encontradas em empreendimentos voltadas para classe alta.

Além de sucessivos empreendimentos imobiliários lançados no mercado de Salvador e RMS, a empresa também passou a atuar como construtora contratada por outras empresas de empreendimentos imobiliários oriundas de Portugal e Espanha para execução de obras civis em Imbassaí, Sauípe e Guarajuba, localidades situadas ao longo da Linha Verde no litoral norte da região metropolitana de Salvador.

Segundo seu Gerente, a Ramos Catarino, constituída localmente, desde 2002, tem um capital integralizado de R\$5.200.000,00, atualmente oferece 600 empregos diretos e indiretos entre a administração e a produção, já tendo investido até o momento R\$7.200.000,00 no mercado imobiliário local.

Presente também na Espanha e com cerca de 300 funcionários no seu quadro permanente, a corporação deve encerrar o ano com um faturamento da ordem de 60 milhões de euros – volume 15% superior ao apurado em 2006 (52 milhões de euros). Somente a parte portuguesa deve faturar cerca de 50 milhões de euros em 2007 – um crescimento de 21% frente ao balanço do ano passado. Já a filial brasileira da incorporadora, que representa 10% do faturamento do grupo, espera fechar o exercício atual com R\$28 milhões em negócios gerados.

A escolha de Salvador e RMS para sediar inicialmente os investimentos internacionais do grupo empresarial no Brasil, se deu principalmente devido às

condições econômicas locais favoráveis, como por exemplo e do grande potencial de crescimento do mercado identificadas por uma pesquisa de mercado que teve como resultado principal o apontamento de um mercado imobiliário com potencial para exploração e crescimento em médio prazo garantido.

Dentre as estratégias competitivas, que diferenciam a Ramos Catarino, das demais empresas que atuam no mercado imobiliário local estão segundo seu Gerente, estão atuando num nicho de mercado específico, um excelente acabamento e planos de pagamentos diferenciados, porém a estratégia que ele considera mais fundamental é a política de recursos humanos e treinamento das equipes de produção das obras e pessoal de apoio administrativo. Outra estratégia fundamental, continuou o Gerente, seria uma política de custos reduzidos devido a tecnologia moderna empregada, que possibilitam a oferta de preços menores e atraentes ao mercado resguardando os preceitos de compromisso, ética, dedicação e profissionalismo que estão associados à imagem da companhia. Estas estratégias podem a princípio serem contraditórias, porém segundo o Gerente, a sua realização se torna possível com a compra de terrenos mais baratos para os seus empreendimentos imobiliários.

De acordo com o Gerente entrevistado, o empreendimento realizado no Loteamento Vela Branca foi o que apresentou até o momento o melhor desempenho comercial, 80% das vendas foram realizadas em 180 dias, pois “a empresa já tinha uma marca consolidada no mercado”.

Quanto à novos empreendimentos ,segundo revelou, a intenção é implantar, dois novos residenciais na capital baiana, gerando um total de mais 500 empregos diretos e indiretos na cidade. “Por enquanto, não temos nada definido com relação às características e o local desses projetos. Contudo, serão edificações voltadas para a classe média”, afirmou.

c) IBEROSTAR HOTELS E RESORTS

A Iberostar de origem espanhola, onde atua no ramo de turismo, hotelaria e aviação privada desde 1930, que atualmente conta com mais de 18.000 colaboradores e atua em 48 países. No litoral norte de Salvador e RMS, especificamente em Guarajuba, desenvolve projeto de base imobiliária, ou seja, um projeto hoteleiro e residencial de lazer e moradia de alto luxo.

A Iberostar apesar de não se constituir como numa empresa de incorporações imobiliários, foi incluída neste trabalho devido ao significativo valor do seu investimento de base imobiliária, pois serão construídas também de forma complementar 208 residências de alto luxo em volta dos hotéis, para comercialização, investimento com valor global de vendas de cem milhões de euros.

A Iberostar já atua também em outros estados brasileiros e em diversas outras nações pelo mundo. No Rio de Janeiro já tem um empreendimento de base imobiliária entregue, no Amazonas terá um navio-hotel de alto luxo que irá navegar permanentemente pelas águas dos rios Amazonas e Negro. Além do Brasil, a empresa atua no mercado de base imobiliária, segundo seu Diretor local na Bulgária, Croácia, Cuba, Grécia, Itália, Jamaica, Marrocos, México e Tunísia.

Segundo seu Diretor local, o mercado de base imobiliária de Salvador e região metropolitana é muito interessantes, pois tem belas praias e clima de verão o ano todo, fatos que vão de encontro a um dos princípios básicos do grupo empresarial de só empreender em localizações de frente para o mar.

Ainda de acordo com seu Diretor local as principais características que distinguem a sua empresa das demais empresas locais e internacionais são os serviços de alojamentos turísticos de alto nível e uma marca que traduz um símbolo de qualidade, visto que 80% de seus empreendimentos são contemplados com 4 ou 5 estrelas., esse alojamentos poderão ser utilizados como infra-estrutura de apoio para os adquirentes dos imóveis residenciais

A empresa busca ainda reverter seus resultados na melhoria constante dos serviços oferecidos, o que segundo seu Diretor, provocou o retorno de 30% de seus clientes. O empreendimento baiano se localiza na Praia do Forte, no município de Mata de São João, litoral norte da região metropolitana de Salvador dispendo de 632 unidades de 36m² e 41 m² cada. O principal diferencial do empreendimento é o seu campo de golfe profissional com 18 buracos, que também poderá ser utilizado pelos adquirentes das residências.

d) RETA ATLÂNTICO BRASIL

A Reta Atlântico é uma empresa de origem portuguesa, conforme depoimento do seu Diretor local, constituída especialmente, para atuar no mercado brasileiro essa empresa é fruto de uma aliança estratégica entre quatro empresas construtoras e incorporadoras portuguesas, todas elas já com outras experiências de atuação no mercado internacional.

A sua atuação no mercado imobiliário de Salvador e RMS, se traduz em um empreendimento imobiliário, de grande porte, situado no litoral norte da região metropolitana de Salvador de natureza hoteleira e residencial de lazer.

Segundo depoimento de seu Diretor local as razões que conduziram à internacionalização do Grupo, foram semelhantes as que o levaram a concentrar a atividade e produto oferecido no Algarve em Portugal, ou seja: i) o reconhecimento das oportunidades versus necessidade de crescimento; ii) as limitações do mercado europeu tradicional bem conhecido dos acionistas, que impõe diversificação; iii) experiência em novos mercados com potencial, e com maior afinidade; iv) reconhecimento de oportunidades e crescimento mundial do negócio complementar/sucedâneo do turismo, especialmente no Brasil em que a relação oferta/procura é reconhecidamente favorável.

Completa: "Identificamos a Bahia como o estado mais bem estruturado do Nordeste para receber um investimento turístico e com expectativa de

crescimento mais rápido”, declara o Diretor. Segundo ele ainda, a escolha pelo litoral norte, especificamente Imbassaí, ocorreu em função da beleza natural do local.

A estratégia do Grupo para o desenvolvimento do primeiro empreendimento no mercado imobiliário de Salvador e RMS baseia-se no estabelecimento de parcerias com investidores nacionais e internacionais interessados em promover ou integrar investimentos na área turística e hoteleira numa das melhores localizações do Brasil.

Através da Reta Atlântico, constituída em Maio de 2001, o Grupo desenvolve sua atividade no Brasil, mais precisamente no litoral norte da região metropolitana de Salvador, e que se materializou com a aquisição de uma área de terreno com cerca de 130 ha, entre Praia do Forte e Costa do Sauipe, na qual desenvolveu um projeto de empreendimento turístico-imobiliário integrado.

Os equipamentos incluem hotéis, vilas, apartamentos, clube de desporto e lazer, um campo para treino de golfe, centro eqüestre, área comercial e espaço para eventos. O projeto foi desenvolvido com uma preocupação de integração ambiental e de compromisso social, que é característica dos empreendimentos do Grupo, pelo que foram necessários estudos de impacto ambiental. Está previsto um investimento total de 60 milhões de euros, em três fases, num prazo entre 6 a 8 anos, gerando cerca de 700 empregos diretos na fase de implantação e 1.500 empregos na sua ocupação plena.

Ainda de acordo com seu Diretor o grupo português, Reta Atlântico está investindo R\$150 milhões no seu primeiro projeto no Brasil, que está sendo implantando em 132 hectares e um quilômetro de praia quase deserta. O complexo hoteleiro terá padrão cinco estrelas e contará com Hotel All Inclusive, Hotel Resort Ecológico e Condo Hotel, além de condomínios de casas e apartamentos com 600 unidades residenciais de luxo.

e) ITAGARDEN INVESTIMENTO IMOBILIÁRIO SPE

A Itagarden, original da Itália, é uma sociedade de propósito específico (SPE), ou seja, constituída legalmente com o único objetivo de promover um empreendimento imobiliário no bairro do Itagara em Salvador, numa associação de capitais financeiros aportados por empresários italianos, que atuam em seu país de origem na área de clínicas odontológicas, com uma tradicional empresa de administração imobiliária local a Bittencourt Lopes Imóveis Ltda, com trinta anos de atuação no mercado imobiliário de Salvador e com uma marca reconhecida.

Estes mesmo empresários italianos investem juntamente com seus sócios baianos no município do oeste baiano de Luís Eduardo Magalhães em três outros empreendimentos imobiliários.

Segundo o seu Diretor local, a escolha da Bahia, para atuação no mercado internacional, se deu por motivo de laços familiares, além da identificação de um potencial para desenvolvimento de projetos imobiliários, voltados para classe média e alta.

A empresa foi constituída com capital integralizado de R\$400.000,00 e tem apenas dois funcionários a sua disposição, desde quando a parte operacional local é conduzida pela empresa parceira local.

Segundo afirmação do seu Diretor local a empresa irá investir em torno R\$1.000.000,00 nesse empreendimento de Salvador, sendo este montante 40% do total de investimentos que o grupo pretende na Bahia, considera, ainda, os investimentos na Bahia, com muito promissores, desde quando o mercado imobiliário italiano está saturado e com poucas possibilidades de bons investimentos no ramo imobiliário com retorno bom financeiro.

f) THOMAS MAGNUS INCORPORAÇÕES LTDA

A Thomas Magnus, tem seu capital com origem proveniente da Alemanha, atuando no mercado imobiliário de Salvador e RMS, no ramo de empreendimentos imobiliários residencial em bairros de classe média alta, produzindo prédios de luxo.

Segundo seu Diretor a Thomas Magnus está legalmente estabelecida como empresa nacional com capital de origem estrangeira, tem um capital integralizado de R\$3.200.000,00, atualmente oferece 154 empregos diretos e 240 indiretos e atua internacionalmente apenas em Salvador. Já são 10 anos no mercado e dezesseis empreendimentos já realizados, representando mais de 300 unidades. Conforme quadro a seguir

Empreendimentos	Tipologia	Bairro
Condomínio Jardim Paraíso,	Village	Farol de Itapuã
Condomínio Vilamar	Village	Farol de Itapuã
Condomínio Ecovilas	Casas geminadas	Vilas do Atlântico
Condomínio Vilas do Farol	Village	Farol de Itapuã
Oasis Residence,	3/4	Stela Mares
Arcon Residence	3/4	Farol de Itapuã
Edifício Bellagio,	2/4	Farol de Itapuã
Edifício Stylos	3/4	Farol de Itapuã
Piatã Ville	Casas 3/4	Piatã
Edifício Miramar	3/4	Jardim Armação
Condomínio Giardino	Casas 3/4	Vilas do Atlântico
Via Ápia Residencial	4/4	Pituba
Bel Air Residencial	3/4	Pituba
Palm Beach Residence	3/4	Jardim Apipema
Pallazo Garibaldi	2/4	Garibaldi
Lês Terraces	Casas	Itacimirim

Quadro 4: Empreendimentos da ThomasMagnus

Fonte:ThomasMagnus,2007

5.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS EMPRESAS INTERNACIONAIS

As empresas internacionais que atuam no mercado imobiliário de Salvador e RMS, adotam as estratégias competitivas descritas adiante:

a) Lizconstruções

Aproveitando a sua tradição e experiência no mercado português, europeu e internacional, a empresa atua no mercado imobiliário combinando a especialização em empreendimentos imobiliários de alto luxo com a diferenciação no acabamento final dos imóveis produzidos e comercializados.

Segundo o seu dirigente local a empresa se preocupa com o desenvolvimento de uma marca fortemente identificada com a qualidade e o fino acabamento de seus empreendimentos imobiliários produzidos, buscando inovações conceituais com o objetivo de criar valor para seus clientes, traduzindo-se em vantagens competitivas que a levam a uma posição de liderança de mercado, além da possibilidade da cobrança de um preço de venda acima da média de mercado.

Certificada com a ISO 9000 a empresa adota práticas gerenciais contemporâneas que incluem, entre outras, o BSC, o 5`S, treinamento permanente da equipe administrativa e técnica em sintonia com o SENAI – Dendezeiros, conforme inclusive entrevista com o dirigente do SENAI, instituição onde por sua iniciativa e promoção foram ao longo dos últimos anos ministrados diversos cursos de especialização na construção civil, inclusive alguns com instrutores oriundos de Portugal como no caso do curso de assentamento de granito e pastilhas porcelanizadas para revestimento de fachadas.

A Lizconstruções também busca atuar em ramos que tem conexão com o mercado imobiliário, permitindo economia de custos. A empresa atua no ramo

de fabricação de guindastes, gruas, produção e comercialização de mármore e granitos e no ramo de cimento e de fornecimento de concreto pronto.

Relacionamento. Para seu Diretor local esta é uma das estratégias-chave rumo à excelência no atendimento ao cliente por meio de um programa de afinidade, a empresa cria canais de comunicação de fácil acesso, com profissionais capacitados em oferecer soluções individualizadas e eficientes, criando vantagens competitivas junto aos seus clientes.

b) Ramos Catarino

Originada em Portugal, onde participa de um grupo empresarial que atua no mercado imobiliário local, no mercado africano, além de atuar também em outros ramos de negócios. Em Salvador, esta empresa já produziu três empreendimentos imobiliários voltados para a classe média alta, iniciando por um empreendimento no bairro do Imbuí.

O seu Diretor local afirma que a sua estratégia competitiva é a diferenciação de qualidade dos produtos imobiliários ofertados aos clientes, além de um compromisso com a marca da empresa, que tem capacidade de introduzir novos produtos e tecnologias que reduzem os custos e aumentam as margens operacionais.

De acordo com o que coloca seu Diretor a sua estratégia de venda reflete a meta de maximizar o retorno e reduzir o montante de capital próprio utilizado em projetos por meio da venda de, pelo menos, 30% das unidades de um projeto após a sua data de lançamento e antes do início de sua construção e, a partir de então, por meio do aumento, de tempos em tempos, do preço cobrado pelas unidades remanescentes, baseado na demanda de consumo e outros fatores.

Outras estratégias e vantagens competitivas são a alta rentabilidade e situação financeira sólida. Segundo o Diretor local a sua alta rentabilidade

decorre principalmente de: (i) expertise na compra de terrenos estrategicamente localizados e a preços competitivos; (ii) baixos custos operacionais e administrativos; (iii) capacidade de identificar e desenvolver os produtos em cada terreno adquirido; e (iv) alta velocidade das vendas. A empresa tem uma estrutura de capital de baixa alavancagem, o que lhe confere a flexibilidade necessária para continuar crescendo de maneira consistente.

Ainda segundo seu dirigente a Ramos Catarino, busca uma diferenciação no atendimento pós-venda aos seus clientes, estabelecendo uma política inédita no mercado local de acompanhamento das obras pelos clientes adquirentes das unidades na planta, estabelecendo uma vantagem competitiva, pois os clientes se sentem mais seguros durante o desenrolar das obras do empreendimento imobiliário.

c) Iberostar

Segundo o depoimento de seu Diretor local, a principal estratégia competitiva do grupo é o enfoque é inicialmente na área do turismo, com empresas voltadas para todos os segmentos do ramo como: incorporações imobiliárias, agências de viagens, empresas de transporte aéreo de vôos do tipo “chater”, empresas de transporte rodoviário hotéis e “resorts”.

Ainda de acordo com seu Diretor, o máximo respeito pelo entorno que rodeia seus empreendimentos, não só com relação ao meio ambiente, como também pela população afetada são diferenciais competitivos que fazem do grupo um dos maiores do mundo em sua área de atuação. Enfatiza a qualificação e treinamento do seu pessoal e a excepcional decoração e manutenção de suas instalações físicas como sendo também um diferencial competitivo.

Aproveitando empreendimentos hoteleiros implantados em vários locais do mundo o Grupo Iberostar, implanta em seu entorno empreendimentos imobiliários, casas e terraços, voltados basicamente para o mesmo público que frequenta os seus hotéis.

d) Reta Atlântico

Ao adquirir uma extensa área de terras no litoral norte de Salvador e RMS, a empresa, desenvolveu um projeto imobiliário integrado, onde foi contemplado um espaço para uma área com cinco hotéis e uma área para implantação de seiscentas unidades residenciais.

A empresa é constituída pela associação de quatro empresas portuguesas todas com larga experiência no ramo de empreendimentos imobiliários internacionais. De acordo com o depoimento de seu Diretor a empresa pretende aproveitar possíveis oportunidades de expansão das suas atividades para outras regiões do mundo que apresentem um mercado imobiliário com grande potencial de crescimento de demanda e lhe permitam manter as suas margens de lucro elevadas. Citou como exemplo, de sua estratégia competitiva a expansão no litoral norte de Salvador e RMS com o desenvolvimento de empreendimentos mistos, incluindo hotéis e unidades residenciais.

Segundo o que ainda afirma o seu Diretor local outra estratégia competitiva é o enfoque, atuando num nicho de mercado específico, voltado para o atendimento basicamente de clientes oriundos da comunidade européia que buscam imóveis no Brasil, por uma questão de proximidade cultural, como segunda residência ou para gozo da aposentadoria. Segundo o mesmo dirigente 75% dos imóveis ofertados foram comercializados para o público citado anteriormente, se traduzindo numa vantagem competitiva no mercado imobiliário internacional.

Ainda segundo seu Diretor a experiência comprovada nas faixas do mercado em que atua e capacidade de antecipar tendências no mercado. O grupo de empresas que constituem a Reta Atlântico tem experiência comprovada de cerca de 30 anos de atuação no mercado e consegue antecipar

as tendências do mercado de forma a ajustar seu portfólio, procurando maximizar a sua lucratividade. Além disso, finaliza o Diretor, a ampla experiência e competência da sua equipe de administradores, lhe confere a capacidade e a habilidade de criar produtos com inovações arquitetônicas, e identificar as melhores oportunidades em todas as faixas do mercado imobiliário residencial e turístico em que o grupo atua internacionalmente.

e) Itagarden

A principal estratégia competitiva da empresa, segundo seu Diretor local, é a diferenciação dos seus produtos, voltados para um público específico, os investidores no mercado imobiliário de aluguel, ou seja, compra de unidades habitacionais para locação. Em sua maioria esses potenciais compradores já fazem parte da carteira de clientes da empresa parceira local, a Bittencourt Lopes, imobiliária com 30 anos de atuação local no ramo de administração de imóveis de terceiros.

Ainda de acordo com o Diretor local, aspectos como tipologia, localização, infra-estrutura, acabamento dos empreendimentos são específicos para esse tipo de imóvel, próprio para ser alugado por um preço premium.

Além do estoque de terrenos atual, o objetivo da sociedade de propósito específico, consiste em adquirir terrenos que lhe proporcionem o lançamento de novos empreendimentos imobiliários no curto e médio prazos, sempre utilizando a vasta expertise da empresa parceira local na compra de terrenos estrategicamente localizados e a preços atraentes criando uma vantagem competitiva no mercado, pois ainda segundo seu Diretor local, a localização é o ponto principal da sua estratégia de negócios.

Finalizando o seu Diretor local diz que em virtude do aumento na oferta de crédito imobiliário e da queda das taxas de juros do sistema financeiro nacional, a empresa pretende aperfeiçoar sua política de financiamento aos clientes, trabalhando junto às instituições financeiras para disponibilizar

diferentes opções de financiamento aos clientes. Pretende também manter a opção de financiamento direto de maneira a maximizar o volume e velocidade de vendas e uma política flexível quanto ao repasse da carteira de recebíveis de modo a aumentar a rentabilidade. Além disso, planeja manter a administração eficaz do fluxo de caixa por meio de rígida disciplina de avaliação, orçamento, estruturação financeira e execução de empreendimentos. Se oportuno, incorrerá em endividamento, sendo que dará preferência à contratação de empréstimos através do SFH, que oferece taxas de juros mais baixas em relação ao mercado privado financeiro nacional.

f) Thomas Maguns

Segundo seu Diretor local a principal estratégia competitiva da empresa é a diferenciação, provocada principalmente por uma política de qualidade e uma política de valorização de seus recursos humanos.

Segundo esse Diretor a preocupação dos alemães com os mínimos detalhes e com a qualidade das suas construções vem desde o passado. Inspirada neste modelo de qualidade e durabilidade surgiu a empresa. Acrescenta que a empresa desponta no mercado de Salvador com ideais que prezam pela excelência de seus empreendimentos, através de um alto padrão de qualidade técnica construtiva e pela preocupação constante com os mínimos detalhes de acabamento, seguindo à risca a tradição alemã. Coloca que as Certificações ISSO 9000 e PBQP, nível B da CEF são diferenciais que trazem uma tranqüilidade para os futuros clientes pelo seu grau de exigência e pela seriedade e reconhecimento dos institutos por eles responsáveis.

As atividades de empreendimentos imobiliários da empresa são completamente integradas, o que lhe permite administrar e controlar todos os seus estágios, incluindo o processo de aquisição de terrenos, planejamento, desenvolvimento, construção e vendas. Essas compreendem: (i) avaliar as tendências de mercado e as áreas em crescimento; (ii) identificar, avaliar e adquirir terrenos; (iii) planejar e desenhar empreendimentos imobiliários; (iv) obter as licenças, autorizações e aprovações governamentais necessárias; (v)

gerenciar, construir, desenvolver e vender unidades e projetos; e (vi) fornecer financiamento e outros serviços a seus clientes durante e após as vendas.

Segundo seu Diretor esse processo lhe oferece as seguintes vantagens competitivas:

- a) capacidade para executar incorporações maiores que resultem em eficiência, por meio de economia de escala e distribuição de custos indiretos fixos, além de atrair investimentos de parceiros para projetos específicos;
- b) menor custo resultante da execução, internamente, de desenvolvimento de conceitos, de projetos de design, coordenação de construção, desenvolvimento e venda, o que lhe permite atingir maiores margens de lucro;
- c) maior poder de negociação junto a fornecedores;
- d) flexibilidade operacional e confiabilidade, o que resulta em rapidez na construção e entrega de produtos no prazo de modo a atender a demanda do mercado;
- e) adequação de seus cronogramas de construção ao seu fluxo de caixa de recebíveis;
- f) rígido controle de qualidade em todos os estágios do processo de incorporação; e sólido conhecimento do cliente, obtido por meio do retorno de sua equipe de vendas e das equipes de desenvolvimento de novos produtos, resultando na rápida apresentação de produtos inovadores ao mercado

Em síntese, as empresas internacionais pesquisadas apresentam um volume significativo de investimentos no setor imobiliário de Salvador e RMS, nunca antes vistos na história, estes investimentos são diversificados, abrangendo diversas tipologias e faixas de renda de consumidores dos seus produtos imobiliários. Em sua maioria essas empresas foram legalmente constituídas como empresas nacionais com capital de origem estrangeira o que facilita a sua integração ao mercado imobiliário no que se refere aos aspectos fiscais, tributários e de regulação.

A seguir apresenta-se um quadro resumo das empresas internacionais em atuação no mercado local e suas estratégias competitivas.

Empresa	origem	Área de Atuação	Principais Empreendimentos	Estratégia de Atuação
Lizconstruções	Portugal	Empreendimentos imobiliários de luxo, voltados para classe A	Lena Empresarial Mansão Cidade de Lisboa, Edifício Cidade do Porto Pallazo, Castel Rosseto Edifício Palazzo Jônico Edifício Fernando Barroca Mansão do Liz Mansão do Lena Mansão Antonio Vivaldi Mansão Helena Barroca Edifício Vila de Nazaré Residencial Leiria Empresarial Paulo VI Aquarius Comercial	Diferenciação do produto; especialização.
Ramos Catarino	Portugal	Empreendimentos imobiliários de luxo, voltados para classe média alta	Ed Natura Ville Ed. Coimbra Mansão D`Évora	Diferenciação e custo baixo

Iberostar	Espanha	Empreendimento hoteleiro	Resort& Hotels IberoStar	Diferenciação e foco
Reta Atlântico	Portugal	Empreendimento residencial de lazer e hoteleiro	Reserva Imbassaí	Diferenciação e foco
Itagarden	Itália	Empreendimento imobiliário de luxo, voltados para classe A	Itaigara Garden Residence Service	Diferenciação
Thomas Maguns	Alemanha	Empreendimentos imobiliários de luxo, voltados para classe média alta	Condomínio Jardim Paraíso Condomínio Vilamar Condomínio Ecovilas Condomínio Vilas do Farol Oasis Residence, Arcon Residence Edifício Bellagio, Edifício Styllos Piatã Ville Edifício Miramar Condomínio Giardino ViaÁpia Residencial	Diferenciação

Quadro 5: Empreendimentos

Fonte: o autor, 2007

6 IMPACTOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO SOBRE AS PRÁTICAS GERENCIAIS NO MERCADO IMOBILIÁRIO DA SALVADOR E RMS

A chegada de empresas internacionais, notadamente de Portugal, Espanha, Itália e Alemanha, para atuar no mercado imobiliário de Salvador e RMS, conduziu o mercado local a buscar um aperfeiçoamento na sua forma de atuação, principalmente no que se refere às praticas gerenciais.

Foi depois da promulgação do Código de Defesa do Consumidor e do novo Código Civil Brasileiro, que as empresas de empreendimentos imobiliários locais procuraram um aperfeiçoamento na sua forma de atuação, principalmente no atendimento ao mercado consumidor, nas suas exigências de qualidade e prazo de entrega. A crescente inserção do Brasil no mercado mundial obrigou suas organizações em geral, a busca certificações do tipo “ISO” de modo a aumentar a sua competitividade nacional e internacional.

Foi possível observar nesta pesquisa que as empresas internacionais que chegaram para competir no mercado imobiliário de Salvador e RMS, são empresas, sociedades e grupos empresarias com larga experiência no mercado de empreendimentos imobiliárias e de construções civis em seus países de origem.

Sendo que três das empresas pesquisadas tem Certificação ISO 9000, obtidas em suas origens, além de também serem empresas, com bastante tempo de atuação no mercado, com uma administração central estruturada, com missões, visões e valores já estabelecidos e voltados para o atendimento do mercado consumidor de seus produtos imobiliários, ou seja, empresas com um planejamento estratégico definido.

A chegada destas empresas para competir no mercado imobiliário local, somada aos fatores anteriormente citados, pode ter provocado um impacto

sobre as práticas gerenciais das empresas locais. Conforme o depoimento do Diretor do SENAI – Dendezeiros, entidade da Federação das Indústrias que tem como objetivo o treinamento da mão de obra industrial, o período de chegada das empresas internacionais coincide com uma elevação na procura por cursos de qualificação da mão de obra, não somente do “*chão de fábrica*” como também do pessoal da área administrativa e gerencial.

Além da elevação na procura por cursos no SENAI, segundo seu Diretor, houve também a assinatura de diversos convênios com o SINDUSCON – BA, com objetivo de ministrar cursos específicos para construção civil, tendo alguns deles inclusive, utilizado instrutores provenientes dos quadros das empresas internacionais que chegaram para competir no mercado local.

Segundo o que comenta em entrevista, a Diretora da ARC Engenharia, empresa local, a chegada de empresas internacionais para competir no mercado, criou para a empresa dele, inicialmente algumas dificuldades mercadológicas, no que se refere a velocidade de vendas de seus empreendimentos, pois segundo ele existe a muito tempo na sociedade local, uma cultura de que os produtos quem vem do exterior são sempre melhores que os nacionais. Essas dificuldades aceleraram a busca, da sua empresa, da certificação ISO 9000, assim como a contratação de uma empresa paulista especializada em implantação de sistemas integrados de incorporações imobiliárias.

Essas novas necessidades e desafios provocados por uma concorrência mais qualificada e capitalizada não só com recursos próprios, como também com a facilidade de captação de recursos mais baratos em seus países de origem, levaram a empresa a uma reestruturação, não só com relação às técnicas construtivas como também a mudanças de ordem administrativa e gerencial.

Segundo ainda a Diretora da ARC Engenharia, as mais significativas mudanças em sua organização foram os serviços de atendimento pós-venda e

atendimento pós-ocupação, largamente utilizado pelas empresas internacionais, e que, ainda, poucas empresas locais utilizavam com eficácia. Uma outra significativa mudança foi no sítio da empresa na internet, que passou por uma radical transformação com a criação de instrumentos de acompanhamento do cronograma de obras pelos adquirentes, além da divulgação de novos empreendimentos pela rede mundial, o que segundo, finalizando ela, trouxe mais visibilidade e credibilidade para a empresa.

Já em sua entrevista o Diretor da SERTENGE S/A, observou que a medida que se instalavam no mercado local empresas internacionais, as empresas locais, não só viram obrigadas a buscar as certificações como também se viram obrigadas a fazerem um planejamento estratégico consistente, além da adoção de novas formas de comunicação com seus clientes, com o uso intensivo da internet, inclusive para acompanhamento do desempenho das obras de forma virtual, instantânea e interativa. Houve também uma preocupação com uma melhor formação acadêmica de seus dirigentes que buscaram cursos de pós-graduação, principalmente MBA na área de gestão empresarial, pois na sua maioria eram engenheiros civis.

O Diretor da NCN Engenharia salientou os aspectos comerciais que foram influenciados pela chegada das empresas internacionais como: i) as empresas locais tiveram que acompanhar o nível de investimento em propaganda, em quantidade e qualidade, promovidas pelas empresas internacionais, acostumadas, segundo ele, a competir em mercados mais acirrados. ii) As formas de pagamentos oferecidas pelas empresas internacionais, mais facilitadas e com juros menores, devido, segundo ele, serem essas empresas internacionais muito capitalizadas, também tiveram que ser acompanhadas. iii) As equipes de vendas, ou seja, os corretores de imóveis foram obrigados a se qualificarem melhor, com treinamentos, inclusive em língua estrangeira, para atendimento da clientela mais exigente, inclusive originária de outros países. Da mesma forma que a SERTENGE os dirigentes da empresa buscaram cursos de MBA, na área de gestão empresarial.

O Diretor da Costa Andrade, construtora local, salientou um ponto, que para ele, também foi aprimorado com a chegada das empresas internacionais para competir no mercado local, o da pontualidade na entrega das obras, ou seja, empresas locais, segundo ele, com raras exceções, tinham o costume de entregar seus empreendimentos fora do prazo contratado. Com a chegada das empresas internacionais, ser quadro se modificou, pois essas empresas se esmeravam no cumprimento dos prazos de entrega, inclusive se utilizando dessa vantagem competitiva em suas peças publicitárias.

Em resumo, o que se pode observar é um aperfeiçoamento generalizado das práticas gerenciais das empresas locais do mercado imobiliário de Salvador e RMS com a chegada de empresas internacionais para nele competir. Os impactos não se resumiram apenas na busca de certificações como a ISO e a QUALIOP, mas, se estenderam a um melhor planejamento estratégico, qualificação de pessoal envolvido na área estratégica, administrativa e técnica e contratação de empresas de consultoria empresarial.

Empresa local	Impacto da chegada das empresas internacionais.	Efeito principal sobre as práticas gerenciais
ARC	Queda na velocidade de vendas	Busca pela certificação ISO, consultoria externa, no sítio na internet.
NCN	Queda na velocidade de vendas	Elaboração de um planejamento estratégico
Costa Andrade	Queda na velocidade de vendas	Aumento no nível de investimento em propaganda, melhora das formas de pagamento, treinamento de equipes de vendas.
SERTENGE	Prazo de entrega mais cobrado pelos adquirentes	Esmero no cumprimento dos prazos contratados durante a venda.

Quadro 6 – efeitos Fonte: o autor, 2007

7 CONCLUSÃO

Diante do que foi pesquisado e analisado neste trabalho pode-se concluir que a chegada de empresas internacionais notadamente de Portugal, Espanha, Itália e Alemanha, para atuar no mercado imobiliário de Salvador e RMS, exerceu um forte impacto nesse mercado. Comparando o que foi pesquisado no referencial teórico com os resultados das análises das entrevistas dos dirigentes de classe, dos dirigentes de empresas locais e dirigentes das empresas internacionais verificou-se que as respostas aos questionários semi-estruturados salientaram a importância e a magnitude dos investimentos estrangeiros e também o seu ineditismo, ou seja, na história do mercado imobiliário de Salvador nunca houve empreendedores estrangeiros investindo de forma direta.

De acordo com o mapeamento do mercado feito por essa pesquisa (ver cap. 5, páginas 64 a 76) e pela mais atual pesquisa de mercado da ADEMI verifica-se que os investimentos estrangeiros, se materializaram através de mais de uma centena de novos empreendimentos imobiliários, e que o conjunto destas empresas internacionais detém atualmente mais de trinta por cento do *market share*, ficando comprovado, nessa pesquisa, que houve um impacto significativo na competitividade e nas práticas gerenciais e administrativas das empresas e do mercado imobiliário de Salvador e RMS.

A identificação das empresas locais e internacionais se deu no universo das empresas filiadas a Associação dos Dirigentes das Empresas do Mercado Imobiliário – ADEMI foram analisadas, dentre elas, sete empresas internacionais e quatro locais, dentre as que atuam no mercado local, salientando-se que existem pelo menos mais quatro outras empresas internacionais atuando localmente e que ao longo desta pesquisa este número aumentou com a chegada de outras empresas internacionais.

A partir das da análise das respostas das entrevistas com os dirigentes das empresas e da observação da dinâmica do mercado, com seus novos lançamentos imobiliários e suas políticas comunicação de massa para venda de seus produtos e os diferenciais competitivos divulgados neles, de modo a atrair os compradores, foi possível nessa pesquisa à identificação dos fatores estratégicos que nortearam os investimentos empresas internacionais no mercado imobiliário de Salvador e RMS. A visita pessoal do pesquisador aos empreendimentos imobiliários em andamento e concluídos pelas empresas locais e as internacionais permitiu comparações e constatações suplementares.

Pelo fato das empresas internacionais, serem em sua totalidade, empresas constituídas como sociedade limitadas e pelo posicionamento dos seus dirigentes recusando-se em fornecer dados de ordem econômica e financeira, sob alegação do sigilo empresarial. O preciso dimensionamento dos investimentos internacionais foi estimado pelo pesquisador utilizando-se, números de unidades construídas volumes dessas áreas construídas e preços de metro quadrado ofertados de modo a se obter uma estimativa da magnitude dos investimentos estrangeiros no mercado local.

Desta mesma forma também foi possível analisar a evolução e o desempenho das empresas internacionais no que se refere a quantidade de empreendimentos realizados e os resultados obtidos, que foram dimensionados através da velocidade de vendas dos empreendimentos, obtidos nas pesquisas trimestrais do mercado realizadas pela ADEMI.

A identificação da contribuição deste fenômeno nas estratégias e no desempenho das empresas locais da indústria da construção civil imobiliária foi obtida nesta pesquisa, com a análise das respostas das entrevistas com os dirigentes de intuições ligadas ao mercado imobiliário, com os dirigentes da empresas internacionais e locais, com a observação da evolução da quantidade e da qualidade dos lançamentos de novos empreendimentos, e seus diferenciais divulgados nas suas peças promocionais de vendas e também nas pesquisas de mercado da ADEMI, realizadas trimestralmente.

A expansão do mercado imobiliário no Brasil tem atraído cada vez mais investidores estrangeiros, conforme dados divulgados do Banco Central. De acordo com o BC, a atividade imobiliária recebeu ingresso estrangeiro de US\$ 163 milhões em julho de 2007. Nos sete primeiros meses do ano, o volume chegou a U\$1,098 bilhão, cerca de 10% do total de recursos do exterior que entraram no Brasil no período.

A cifra de janeiro a julho já supera a soma do ingresso de estrangeiros no setor imobiliário entre 2000 e 2005, segundo dados do BC. No acumulado dos últimos seis anos, o segmento havia atraído US\$ 1,037 bilhão, de acordo com números fornecidos pelo chefe do Departamento Econômico do BC, Altamir Lopes. “Quando você tem uma dinâmica setorial bastante forte, você acaba atraindo investimento estrangeiro. É isso que está se dando com a atividade imobiliária, um setor que está crescendo bastante”.

Os principais impactos provocados pela chegada de empresas internacionais para atuar no mercado imobiliário local, demonstrados nesta pesquisa, vão desde o acirramento na competitividade, à introdução de novas práticas mercadológicas e gerenciais, com melhores produtos, novas formas de promoção e vendas até o efetivo e grande aumento dos investimentos no setor. Também foi observada uma mudança de mentalidade dos dirigentes, antes muito voltados para produção, talvez, pela formação da maioria em engenharia, para uma atitude mais voltada para a gestão empresarial moderna.

Para analisar e caracterizar o atual mercado de construção civil imobiliária de Salvador e RMS foi feito uma pesquisa documental, para se ter uma referência teórica para comparação com as informações obtidas nas entrevistas com os dirigentes locais e os das empresas internacionais, sendo desta forma possível detectar-se a evolução do mercado, após a chegada de empresas internacionais.

Observou-se também que por conta da introdução destas novas práticas mercadológicas e gerenciais as empresas locais se viram obrigadas a buscarem aperfeiçoamentos, certificações, treinamentos e consultorias. Como

resultado maior, pode-se observar que o consumidor final reagiu positivamente com um substancial aumento da procura e da compra de imóveis em Salvador e RMS, constatado pelo grande número de novos empreendimentos, não só das empresas internacionais como também das empresas locais.

O nível de crescimento dos novos postos de trabalho, na construção civil, passou no estado da Bahia de números negativos em 2006, para um crescimento significativo em 2007 que, ainda, segundo o Banco Central, em seu Relatório Setorial Nordeste 2007, deveu-se basicamente ao mercado imobiliário, na mesma linha das conclusões desta pesquisa sobre os impactos da chegada de capitais internacionais.

As informações obtidas das empresas investigadas, apesar de não serem representativas, no sentido estatístico, podem ser consideradas indicativas dos impactos desta internacionalização do mercado imobiliário, corroborando com Souza (2002), quando afirma que as regionalidades não influenciam nas soluções encontradas para os problemas existentes nos mercados imobiliários. Sendo assim, entende-se que os assuntos aqui abordados podem ser empregados nas diversas regiões do país, obviamente, levando em consideração as peculiaridades de cada região.

Por fim observou-se que o mais importante impacto causado pela internacionalização do mercado imobiliário de Salvador e RMS, foi para o mercado imobiliário local que passou a contar com melhores empreendimentos residenciais, comerciais, de lazer e hospedagem e com melhores condições de acesso e pagamento.

Salienta-se, porém nem todas as mudanças e aperfeiçoamentos das empresas locais se deram unicamente por conta da chegada de empresas internacionais para competir no mercado local, boa parte dessas mudanças foi provocada pela própria e natural evolução do mercado e da sociedade como um todo, com novos anseios, novos modismos e principalmente com a evolução dos meios de comunicação de massa, que trazem instantaneamente

informações de todo o mundo, e especialmente neste caso, as novidades do mercado imobiliário internacional.

Baseando-se nas considerações finais do presente trabalho e nos dados obtidos na fase do marco teórico dessa pesquisa, observa-se que o número de estudos que abordam o mercado imobiliário nacional é pouco significativo, perante a importância do setor para a economia nacional. Sendo assim, cabem algumas recomendações para estudos futuros que contribuam para o crescimento não só quantitativo o que vem acontecendo naturalmente, mas também qualitativo.

Esses mercados são muito dinâmicos em parte do mundo e em Salvador e RMS não poderia ser diferente, novas formas de investimento surgem a cada momento no mercado imobiliário mundial, portanto, já no decorrer desta pesquisa observou-se uma nova forma de investimento internacional com a abertura de capital (IPO) de empresas nacionais atuantes no mercado imobiliário e com grande adesão de fundos de investimentos internacionais a essas citadas aberturas de capital, fenômeno não estudado nesta pesquisa por uma questão de foco.

Porém ficam esses estudos sobre essas novas formas de investimentos no mercado imobiliária internacionalizado como sugestão para outros pesquisadores, pois se tratam de investimentos que já superam, nacionalmente, mais de 20 bilhões de dólares e que parte deste aporte de capitais está sendo investido no mercado imobiliário de Salvador e RMS.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho; ALMEIDA, Francisco. **Estudo de caso de um empreendimento imobiliário, analisando diferentes estratégias e suas conseqüências no resultado**. SemeAd, São Paulo:2003.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando administração estratégica**. São Paulo: Atlas,1993.

BARREIRO JÚNIOR, Izidro Soares. **Estudo das estratégias competitiva e tecnológica no setor da construção**. Disponível em <<http://www.digi.com.br/ubq/anais/ARTIGOizidro.doc>>. Acesso em: 10 dez. 2005.

BRITTO, Bellina M.; FARIAS FILHO, José Rodrigues. **Estudo Preliminar do Nível de Competitividade na Indústria da Construção Civil – Sub-setor Edificações**. Disponível em: <<http://www.uff.br>>. Acesso em: 16 jul. 2005.

BRESSER PEREIRA, Luís Carlos. SPINK, Peter K. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: FGV ,2001.

CARDOSO, Francisco, **Estratégias empresariais e novas formas de racionalização da produção no setor de edificações no Brasil e na França ..** São Paulo, Sinduscon -SP :1997.

CARDOSO, F. Importância dos Estudos de Preparação e da Logística na Organização dos Sistemas de Produção de Edifícios: Alguns Aprendizados a Partir da Experiência Francesa, São Paulo, **Anais...** Vol. 1, 1996.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Anteprojeto Industrial: das Estratégias Empresariais à Engenharia**. 1995. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

CONSTRUBUSINESS. **Habitação, Infra-estrutura e Geração de Empregos**. In: Terceiro Seminário da Indústria Brasileira da Construção, 1999, São Paulo: FIESP/CIESP, 1999.

GANTOIS, Mônica. **A produção enxuta na construção civil**. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal da Bahia. Salvador: 2002.

GHISI, Hildergard, **Adaptação estratégica em empresa de médio porte da indústria da construção civil**, Dissertação (Pós graduação em Engenharia da Produção), UFSC, 2001.

GIUBRAN, Z. **Efeitos redistributivos do sistema financeiro da habitação no Brasil**. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza: 1993

HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000

HAMEL, G. ; PRAHALAD, G.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

HARBISON, John R.; PEKAR Jr., Peter. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

HIRST, P; THOMPSON, G. **Globalização em questão**. Petrópolis: Ed Vozes. 1998.

KOSKELA, Lauri. **Application of the new production philosophy to construction**. Stanford; Technical Report. Center for Integrated Facility Engineering (CIFE),1992.

LAPLANE, M. F. ; SARTI, F. **Investimento direto estrangeiro e a retomada do crescimento sustentado nos anos 90**. Economia e Sociedade, Revista do Instituto de Economia da UNICAMP, n.8, 1997.

LEWIS, J. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

MELHADO, Sílvio Burratino. **Qualidade do projeto na construção de edifícios: aplicação ao caso das empresas de incorporação e construção**. 1994. Tese (Doutorado), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1994.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia : um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman . 2000.

MUÑOZ, Rosana, **O processo de inovação e difusão tecnológica na construção civil: O caso do Plano 100 em Salvador**. Dissertação (Mestrado), Escola de Administração da UFBA. Salvador. 2001.

OLIVEIRA, L.C.P.de. **A estratégia como estrategema: um estudo de caso na indústria da construção civil – setor de edificações**. 2000. Tese (Doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

OLIVEIRA, A. L.A. **Incorporação Imobiliária em Salvador nos Anos 90: características, atividades e desempenho**. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Arquitetura, UFBA, Salvador, 2001.

ORSSATTO, Carlos Henrique. **A formulação das estratégias da empresa em um ambiente de aglomeração industrial.** Tese (Doutorado), Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PECI, Alketa. **Regulação, Defesa da Concorrência e Concessões.** Rio de Janeiro: EBAPE/FGV, 2002.

PETERS, T. J.; WATERMAN Jr., R. H. **Vencendo a crise – como o bom senso empresarial pode superá-la.** São Paulo: Harbra, 1986.

PETTIGREW, Andrew M. **A cultura das organizações é administrável?: cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Construir as vantagens competitivas de Portugal.** Lisboa: Monitor Company, 1994.

QUINTELLA, R. ;LOIOLA, E., **Diagnóstico Competitivo da Industria da Construção Civil. IEL/NACIT.** Salvador: Escola de Administração – UFBA, 1998

QUIZA, E.G. STABEN, R. R. **Mercado Imobiliário de Curitiba.** Londrina: Ed Trio. 1997.

RIBEIRO, Luiz César de Queiroz. **Dos cortiços aos condomínios fechados: as formas de produção da moradia na cidade do Rio de Janeiro.** Salvador: Civilização Brasileira, 1997.

ROCHA LIMA Jr., J. **Recursos para Empreendimentos Imobiliários no Brasil: debêntures e fundos.** São Paulo: EPUSP, 1990.

ROSSETTO, Carlos Ricardo. **Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil – setor de edificações.** Tese (Doutorado), Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 1998.

RUDGE, L.F. AMENDOLARA, L. **Desvendando a rede de financiamentos Imobiliários.** São Paulo: PINI, 1997.

SANTOS, Mirtes. **A competitividade e a cadeia de agregação de valor.** Dissertação (Mestrado), FEA- USP, 1999

SANTOS, Eliene. **Competitividade na indústria da construção civil na Bahia: o caso da Construtora Santa Helena**. Monografia, Escola de Administração da UFBA, 2001.

SARAVIA, Enrique J. **O Sistema Empresarial Público no Brasil: Gênese e Tendências Atuais**. Rio de Janeiro: EBAPE/FGV, 2000.

SEABRA, F. A. **Proximidade cultural como fator de decisão para o investimento: o caso do investimento português no Brasil**. Dissertação (Mestrado), ISEG, Lisboa, 2003.

SETIN, A. **O reflexo da crise financeira na indústria da construção civil** Curitiba: Ed. Trio 1998.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijoy. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

SILVA, Joaquim. **A internacionalização das empresas portuguesas: a experiência brasileira**. Lisboa: ERA, 2005.

SILVA, J. R. **Significado e perspectivas do reencontro econômico entre Brasil e Portugal**. Bahia Análise & Dados n. 28: Salvador, 2003.

SOUZA, Roberto de. **Integração e cooperação da cadeia produtiva: uma estratégia para elevar a qualidade e a produtividade na construção**. São Paulo: Pini. 2002.

_____ et al. **Sistemas de gestão da qualidade para empresas construtoras**. São Paulo: Pini. 1996.

_____, **Sistema de gestão para empresas de incorporação imobiliária**, São Paulo: O Nome da Rosa Editora, 2004.

TAIGY, Ana Cristina. **Transferência simultânea de tecnologia de gestão (TST) em projetos consorciados de construção civil: uma abordagem antropotecnológica**. Tese (Doutorado), Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VEDROSSI, E. **A securitização de recebíveis imobiliários: uma alternativa de aporte de capitais para empreendimentos residenciais no Brasil**. São Paulo: EPUSP. 2002.

YOSHINO, Michel Y.; RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ZACARELLI, S. **A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Raelight, 1995.

ZACARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZEGARRA, Sofia L. V. *et al.* **Papel da força engenharia & projetos na competitividade das empresas construtoras e integração entre cadeias de valores**. Disponível em < <http://www.infohab.org.br/Scripts/buscaacervo.asp> ?>. Acesso em: 28 fev. 2005.