



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

**UNIFACS UNIVERSIDADE SALVADOR
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LUCIANA BORGES LOUREIRO BUCK

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO MERCADO IMOBILIÁRIO DE SALVADOR:
MOTIVAÇÕES, MECANISMOS E RESULTADOS**

**Salvador
2013**

LUCIANA BORGES LOUREIRO BUCK

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO MERCADO IMOBILIÁRIO DE SALVADOR:
MOTIVAÇÕES, MECANISMOS E RESULTADOS**

Dissertação apresentada ao Mestrado em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

**Salvador
2013**

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador
– UNIFACS, Laureate International Universities.

Buck, Luciana Borges Loureiro

Alianças estratégicas no mercado imobiliário de Salvador: motivações, mecanismos e resultados./ Luciana Borges Loureiro Buck. – Salvador, 2013.

122 f. : IL.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

1. Alianças estratégicas (Negócios). 2. Construção civil - Bahia.
3. Incorporação Imobiliária. I. Monteiro, Augusto de Oliveira, orient. II.
Título.

CDD: 658.4012

LUCIANA BORGES LOUREIRO BUCK

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO MERCADO IMOBILIÁRIO DE SALVADOR:
MOTIVAÇÕES, MECANISMOS E RESULTADOS

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Salvador - UNIFACS, Laureate International Universities pela seguinte banca examinadora:

Augusto de Oliveira Monteiro - Orientador _____
Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
UNIFACS Universidade Salvador

Francisco Uchôa Passos _____
Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP)
UNIFACS Universidade Salvador

Elizabeth Regina Loiola da Cruz Souza _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Salvador, 17 de abril de 2013.

AGRADECIMENTOS

Decidir obter o título de mestre em uma fase da vida onde diversos compromissos já foram assumidos com família, trabalho e sociedade, não é tarefa fácil! Teria sido impossível sem o apoio da minha família. Ao meu marido Thomas Buck, pelo apoio incondicional desde sempre, aos meus filhos Guido e Ivan Buck, por aceitaram ceder parte do tempo de sua mãe, ainda na sua tenra infância, à minha mãe, Regina Pimenta, pelo exemplo de garra, força e coragem, por vibrar a cada vitória minha, à minha irmã e meu cunhado, Sandra e Pedro Robatto, meus sogros, Jürgen e Helena Buck, pelo sempre presente apoio, a todos vocês, tão queridos, meu muito obrigado!

Ao longo do processo do mestrado, algumas pessoas foram decisivas e me marcaram positivamente: Profa. Dra. Élvia Fadul, cuja paixão na abordagem das aulas e na condução do programa de mestrado do qual é coordenadora, me deram a certeza de que estava no caminho certo; Prof. José Abreu, que depois de muita insistência aceitou tutorar-me na prática de ensino, aumentando ainda mais minha paixão pela docência; aos colegas do mestrado e amigos que fiz ao longo do curso, a todos vocês, meu muito obrigado.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Augusto Monteiro, um duplo agradecimento: por ter me aceitado como sua orientanda, mesmo já decorrido mais da metade do prazo do mestrado e por ter me conduzido nos estudos e na produção de forma tão harmônica, tão perfeita. Seu profissionalismo, organização, conhecimento e inteligência são exemplares. Acompanhar seu raciocínio sempre foi um delicioso desafio. Obrigada!

E finalmente, um especial agradecimento à ADEMI-Ba, Sinduscon-Ba, CRECI-Ba, SECOVI-Ba e todos os incorporadores que cederam seu tempo para participar da pesquisa, sem os quais todo este trabalho teria sido em vão, meu desejo de que os achados deste estudo acrescentem novos conhecimentos em benefícios das atividades empresariais do ramo.

RESUMO

Este estudo trata de alianças estratégicas firmadas entre empresas concorrentes no segmento da incorporação imobiliária em Salvador, capital do estado da Bahia. Foi realizada pesquisa documental aliada à aplicação de questionários junto aos órgãos representativos da categoria (ADEMI-Ba, SINDUSCON-Ba, CRECI-Ba e SECOVI-Ba) e à aplicação de questionários junto às empresas filiadas à ADEMI-Ba que realizaram lançamentos imobiliários no período de 2007 a 2011 em parceria com outro incorporador. O trabalho aborda questões como: as características do mercado, suas condições de competitividade, características e grupos estratégicos das empresas que firmaram alianças, as motivações para a formação das alianças, suas características, resultados e motivos para sua dissolução. Identificou-se que, embora seja um mercado com demanda reprimida e perspectiva de crescimento, com poucos produtos substitutos, é muito competitivo, com barreiras de entrada a novos concorrentes de relativa fácil transposição, sujeito à política de preços de fornecedores de algumas matérias primas com forte concentração de mercado, tendo o cliente pouco poder de influência sobre o preço e especialmente e fortemente afetado por políticas públicas. Em sua maioria, as empresas pesquisadas possuem um planejamento estratégico, embora poucas se diferenciem em termos de estratégia. A presente pesquisa permitiu constatar o significativo êxito das alianças táticas formuladas no setor da construção civil imobiliária na região metropolitana de Salvador. Foram implementadas quando estimuladas por um contexto setorial favorável, e descontinuadas à medida que este contexto se modificou. Embora formuladas com propósitos táticos de curto prazo, foram implementadas de modo a respeitar e preservar as estratégias de longo prazo das empresas aliadas. Trata-se de uma manifestação interessante da bem sucedida utilização estratégica de alianças táticas.

Palavras-Chave: Alianças Estratégicas. Construção Civil. Incorporação Imobiliária.

ABSTRACT

This study deals with strategic alliances signed between competitors in the segment of real estate in Salvador, capital of Bahia state. Documentary research was conducted together with the questionnaires along with bodies representing the category (ADEMI-Ba, SINDUSCON-Ba, CRECI-Ba-Ba and SECOVI-Ba) and questionnaires with the companies affiliated to ADEMI-Ba who conducted real estate launches in period from 2007 to 2011 in partnership with another developer. The work addresses issues such as: market characteristics, their competitive conditions, characteristics and strategic groups of companies that have signed alliances, the motivations for the formation of alliances, their characteristics, results and reasons for its dissolution. It was found that although it is a market with pent-up demand and growth perspective, with few substitutes, is very competitive, with entry barriers to new competitors on easy implementation, subject to pricing policies of suppliers of some raw materials with strong market concentration, and the customer has little power to influence the price, and a market especially and strongly affected by public policies. Most of the companies surveyed have a strategic plan, although they differ little in terms of strategy. This research has revealed the significant success of tactical alliances made in the construction sector real estate in metropolitan Salvador. Were implemented when stimulated by a favorable sectional context, and discontinued as this changed context. Although formulated with short-term tactical purposes, have been implemented in order to respect and preserve the long-term strategies of allied companies. It is an interesting demonstration of the successful use of strategic alliances tactics.

Key Words: Strategic Alliances. Construction. Real Estate Development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A Rede de Valores	26
Figura 2 – Aquisição e Acréscimo de Conhecimento em Alianças Estratégicas	29
Figura 3 – Tipologia da Aliança	32
Figura 4 – Tipos de Alianças Estratégicas	33
Figura 5 – Modelo Analítico de Alianças Estratégicas.....	37
Figura 6 - Atividades da Incorporadora Antes do Lançamento do Produto Imobiliário...	48
Figura 7 - Atividades da Incorporadora do Lançamento do Produto Imobiliário à Finalização da Obra	49
Figura 8 - Atividades da Incorporadora Após Conclusão das Obras.....	50
Figura 9 - Gráfico do Universo de Empresas Originárias da Pesquisa.	59
Figura 10 - Gráfico do Resultado da Aplicação de Questionários Junto às Incorporadoras.	60
Figura 11 - Direcionamento de Recursos – SBPE – Consolidado das Instituições.....	68
Figura 12 - Gráfico da Abertura de Empresas do Mercado Imobiliário na BOVESPA....	70
Figura 13 - Gráfico do Desempenho do Mercado Imobiliário da Bahia	72
Figura 14 - IMOB – índice Imobiliário em Pontos	73
Figura 15 - Déficit Habitacional 2009 por Renda Familiar	77
Figura 16 - Barreiras de Entrada	78
Figura 17 - Concentração de Mercado Segundo os Incorporadores.....	80
Figura 18 - Fatores Mais Importantes para a Decisão do Cliente na Escolha pela Incorporadora.....	82
Figura 19 - Produtos Substitutos a Imóveis Novos em Lançamento	83
Figura 20 - Grau de Interferência das Políticas Públicas na Comercialização de Imóveis Novos	85
Figura 21 - Empresas Participantes da Pesquisa Segundo Sua Estrutura de Gestão ...	86
Figura 22 - Empresas Participantes da Pesquisa Segundo o Número de Empreendimentos Lançados em Parceria	87
Figura 23 - Posicionamento Estratégico das Incorporadoras Entrevistadas	89
Figura 24 - Fatores que Motivam as Empresas a Formarem Alianças com Concorrentes (2013).....	93
Figura 25 - Forma Jurídica das Alianças	94
Figura 26 - Elementos Presentes nas Alianças.....	96
Figura 27 - Condições Macro Econômicas Durante as Alianças.....	98
Figura 28 - Divisão de Atribuições Entre Parceiros	100
Figura 29 - Motivos para Dissolução das Alianças.....	102
Figura 30 - Resultados Financeiros dos Empreendimentos Realizados em Parceria Comparados aos Realizados Independentes.....	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores Críticos da Cadeia Produtiva da Construção Civil.....	47
Quadro 2 - Quadro Resumo do Referencial Teórico	54
Quadro 3 - Relação de Empresas Fundadoras da ADEMI-Ba em 13/08/1975	66
Quadro 4 - Classificação Setorial das Empresas e Fundos Negociados na BM & FBOVESPA.....	69
Quadro 5 - Fatores que Motivam as Empresas a Formarem Alianças com Concorrentes (2006).....	92
Quadro 6 - Motivos para a Colaboração na Indústria da Construção por Categorias	92

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

a.a. ao ano

ADEMI-Ba Associação dos Dirigentes das Empresas do Mercado Imobiliário – Bahia

APA Área de Proteção Ambiental

BCB Banco Central do Brasil

BM&FBOVESPA Companhia formada a partir da integração das operações da Bolsa de Mercadorias & Futuros e da Bolsa de Valores de São Paulo

BNH Banco Nacional de Habitação

CAPES Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CIA Centro Industrial de Aratu

CNAE Cadastro Nacional de Atividades Econômicas

CONDER Companhia de Desenvolvimento Urbano do Estado da Bahia

COOPERCON-Ba Cooperativa da Construção Civil do Estado da Bahia

COPEC Complexo Petroquímico de Camaçari

CRECI Conselho Regional de Corretores de Imóveis

FGTS Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IMOB Índice Imobiliário

LOUOS Legislação de Ordenamento do Uso e Ocupação do Solo

LTDA Limitada

PA Patrimônio de Afetação

PAC Programa de Aceleração do Crescimento

PDDU Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano

PIB Produto Interno Bruto

PMS Prefeitura Municipal de Salvador

S/A Sociedade Anônima

SBPE Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo

SECOVI Sindicato das Empresas de Compra, Venda e Administração de Imóveis

SFH Sistema Financeiro de Habitação

SINDUSCON Sindicato da Indústria da Construção Civil

SPE	Sociedade de Propósito Específico
SUDENE	Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste
VG	Valor Geral de Vendas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA	18
2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO	26
2.2.1 Motivação	27
2.2.2 Tipos de Alianças Estratégicas	31
2.2.3 Fases de uma Aliança Estratégica	34
2.2.4 Fatores de Sucesso e Insucesso nas Alianças Estratégicas	36
2.3 GESTÃO IMOBILIÁRIA.....	42
2.3.1 Incorporação Imobiliária – Conceituação e Natureza Jurídica	42
2.3.2 Atividades e Funções Gerenciais	45
2.3.3 Características Técnicas e Operacionais	50
2.4 QUADRO RESUMO.....	54
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	58
4 RESULTADOS DA PESQUISA	64
4.1 CARACTERÍSTICAS DO MERCADO IMOBILIÁRIO SOTEROPOLITANO	64
4.1.1 Processo Histórico e Cenário Contemporâneo	64
4.1.2 Recursos Disponíveis	67
4.1.3 Tamanho do Mercado	70
4.1.4 Representatividade das Agremiações de Classe	74
4.2 CONDIÇÕES DE COMPETITIVIDADE DO SETOR	75
4.3 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS QUE FIRMARAM ALIANÇAS COM CONCORRENTES.....	86
4.4 PRINCIPAIS GRUPOS ESTRATÉGICOS ENTRE EMPRESAS ALIADAS.....	88
4.5 MOTIVAÇÃO PARA A FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ENTRE AS EMPRESAS PESQUISADAS.....	90
4.6 CARACTERÍSTICAS DAS ALIANÇAS E FATORES DE SUCESSO E INSUCESSO	94
4.6.1 Forma, Modelo e Ferramentas de Gestão	94
4.6.2 Gestão do Conhecimento	96
4.6.3 Condições de Mercado Durante a Aliança	97
4.6.4 Divisão de Atribuições entre Parceiros	99
4.7 MOTIVOS PARA DISSOLUÇÃO DAS ALIANÇAS.....	101
4.8 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ALIANÇAS	103
5 CONCLUSÕES	107
REFERÊNCIAS	114
APÊNDICE A - Relação de empresas filiadas à ADEMI-Ba que realizaram lançamentos imobiliários no período de 2007 A 2011	120

1 INTRODUÇÃO

O setor da construção civil possui uma importância estratégica no desenvolvimento dos países, especialmente nas economias emergentes. As discussões sobre o mesmo estão sempre presentes nos programas de Governo. Isso se deve ao fato de ser um setor que movimenta a economia de forma representativa, gerando emprego, impulsionando a qualificação da mão-de-obra, atraindo capital, desenvolvendo tecnologias, incrementando a cadeia produtiva e assim contribuindo para o crescimento das cidades, estados e países.

Com várias áreas de atuação, sua importância fica ainda mais evidente quando a analisamos por segmento. A construção civil pesada, representativa das obras de infraestrutura como hidroelétricas, barragens, aeroportos, rodovias, pontes, viadutos, vias de metrô, necessárias e indispensáveis para criação de condições de crescimento e desenvolvimento dos diversos setores da economia; e a construção civil imobiliária, responsável pelo atendimento da demanda por novas moradias e escritórios.

A representatividade no PIB nacional corrobora a importância do segmento na economia brasileira. A indústria da construção civil representou 5,8% do PIB nacional em 2011 (maior participação desde o ano 2000) ou 21% de toda a atividade industrial do ano. No segmento serviços, este percentual fica ainda maior, tendo as Atividades Imobiliárias e Aluguéis representado 7,9% do PIB brasileiro no mesmo ano, equivalente a 11,8% do grupo serviços (IBGE, 2011).

Além de sua representatividade no PIB, merece destaque o fato de que, nos últimos cinco trimestres, a variação do volume de recursos da indústria da construção civil tem apresentado constantes crescimentos, mantendo-se acima da média da indústria nacional quando comparada aos respectivos trimestres do ano anterior, demonstrando assim sua importância no momento econômico brasileiro atual.

Toda esta pujança se traduz em maior geração de emprego na indústria. Só na capital Salvador, a taxa de população ocupada na Construção Civil passou de 8,3% em Jan/2004 para 10,5% em Jan/2012, crescimento também percebido em outras regiões metropolitanas brasileiras estudadas pelo IBGE. Esse aumento de empregos nas regiões metropolitanas no segmento da construção foi refletido pelo aumento dos empregos formais nesta indústria (com carteira de trabalho assinada), que passou de 26,1% em Jan/2004 para 41,4% em Jan/2012. Não somente as vagas de emprego formal têm crescido. A remuneração média dos trabalhadores do setor passou de R\$ 1.279,36 (jan/2011) para R\$ 1.455,80 (Jan/2012), como destaca o relatório do IBGE de Contas Nacionais Trimestrais (out a dez/2011) “O desempenho da Construção civil em 2011 é corroborado pelo aumento da população ocupada no setor, que acumulou crescimento de 3,9%, e pelo desempenho do crédito direcionado.” (IBGE, 2012, p.14).

Neste estudo, focaremos o segmento da construção civil imobiliária, que caracterizaremos, a partir de dados do CNAE 2.0, seção F, como o segmento que abrange as incorporações de empreendimentos imobiliários (cód. 41.1) e a construção de edifícios (cód. 41.2). Neste recorte que fazemos do mercado da construção civil, ainda extremamente representativo na movimentação econômica brasileira, identificamos uma dependência muito grande das políticas públicas. Por um lado no aspecto jurídico, onde a legislação municipal, através de seus planos de desenvolvimento e ordenamento urbano são determinantes das potencialidades do mercado nos municípios; por outro, tratando-se de segmento cujo produto final tem alto valor agregado, possui uma dependência direta ao crédito de longo prazo.

Salvador, capital do estado da Bahia, vem apresentando uma grande variação neste segmento nos últimos cinco anos, impulsionado por diversos fatores, dentre os quais destacamos três:

- A aprovação do PDDU (Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano) em 2008, que trouxe novas diretrizes para o planejamento e desenvolvimento da metrópole

para os 10 anos seguintes, liberando restrições até então existentes em termos de possibilidades construtivas em diversas áreas urbanas.

- As políticas federais com destinação de recursos para o financiamento imobiliário com subsídio para as famílias de baixa renda, através dos programas de aceleração do crescimento (PAC), apresentados sob a forma dos programas Minha Casa, Minha Vida 1 e 2.
- O aquecimento da economia brasileira após a estabilização da moeda, acompanhada de uma política gradual de redução dos juros.

Neste cenário econômico favorável, a partir de 2006, algumas construtoras e incorporadoras brasileiras abriram capital na bolsa de valores, dando início a um novo ciclo de desenvolvimento do mercado de construção civil imobiliário brasileiro. De um mercado fortemente marcado por empresas com base familiar, a abertura de capital de algumas delas traz um novo perfil de empresa, que passa a concorrer com empresas de capital fechado, ainda com estruturas de gestão familiar.

O surgimento de novos e grandes grupos, capitalizados e ávidos por crescimento dos seus VGV's (Valor Geral de Vendas) e por conseguinte, suas projeções de lucros, gerou um novo movimento de expansão das mesmas em bases nacionais. Esta expansão, em muitos casos, se deu a partir de alianças com empresas locais, fato visto com muita frequência no mercado imobiliário Soteropolitano.

Neste momento, dentro de um cenário econômico favorável, o mercado imobiliário de Salvador assiste a um crescimento exponencial em lançamentos de unidades imobiliárias. Saindo de uma média de 2.681 unidades lançadas por ano (2003 a 2005), o número de lançamentos passa para 5.098 em 2006, 9.068 em 2007, chegando ao recorde de 17.376 unidades lançadas em 2008, reduzindo para 6.249 em 2009, logo após a crise das hipotecas do mercado imobiliário norte americano, recuperando-se em 2010 com 12.804 unidades lançadas e 13.241 unidades em

2011 (SINDUSON, 2012). Em um período de 6 anos, o mercado imobiliário baiano praticamente quintuplicou de tamanho.

No entanto, cinco anos após o início deste processo de nacionalização de empresas atuantes no mercado da construção civil imobiliária, ainda diante de um mercado com índices favoráveis e crescentes, assiste-se, no mercado soteropolitano, ao desfazimento destas alianças. Identificar os motivos para a formação e o término das mesmas e os benefícios que estas trouxeram para as empresas e para o mercado é o objetivo deste trabalho. Ao longo do mesmo, buscaremos viabilizar os objetivos específicos:

- Relacionar as características do mercado imobiliário soteropolitano;
- Analisar as condições de competitividade do setor;
- Relacionar as características das empresas que firmaram alianças com concorrentes;
- Identificar os principais grupos estratégicos entre as empresas aliadas;
- Estudar as motivações para a formação de alianças entre empresas (locais, nacionais, internacionais);
- Mapear as características destas alianças e seus resultados;
- Investigar os motivos para a dissolução das mesmas.

A metodologia aplicada será a aplicação de questionário virtual ou presencial junto a todas as empresas incorporadoras filiadas à ADEMI-BA, participantes de alianças no período de 2007 a 2011. Este questionário será direcionado aos seus executivos, com cargo de diretor presidente, diretor financeiro ou diretor de filial.

Serão ainda feitas entrevistas com representantes de entidades de classe atuantes no mercado imobiliário (ADEMI, CRECI, SECOVI e SINDUSCON), buscando obter dos mesmos sua percepção sobre o impacto destas alianças no desenvolvimento do mercado baiano.

O trabalho apresenta-se dividido em cinco capítulos. No primeiro de Introdução, são apresentados os fatores motivadores para a pesquisa, bem como os objetivos gerais e específicos da mesma.

O segundo capítulo, que traz o referencial teórico utilizado, está dividido em duas seções: na primeira, encontram-se conceitos sobre gestão estratégica, apresentado sob a construção histórica acadêmica dos conceitos de estratégia, trazendo uma leitura dos pensamentos de Andrews, Ansoff, Ackoff, Caves, Porter, Mintzberg, Godet, Hamel, Prahalad, Kim, Mauborgne, D'Aveni, Khanna, Palepu e Simon. Na segunda seção, aprofundaremos os conceitos de alianças estratégicas e co-opetição como formas de alcançar diferencial competitivo e crescimento empresarial, à luz dos conceitos de Bradenburger e Nalebuff, Yoshino e Rangan, destacando diversos estudos feitos com objetivos de identificar as motivações para a formação de alianças estratégicas, os tipos de alianças estratégicas, as fases de uma aliança estratégica e os fatores de sucesso e insucesso em alianças estratégicas. Finalizando o referencial teórico, a terceira seção dedica-se a abordar a gestão imobiliária, suas características e peculiaridades, abordando os aspectos jurídicos e operacionais do segmento e das empresas nele atuantes.

O terceiro capítulo traz a metodologia de pesquisa, cujos resultados são apresentados no capítulo quarto. No quinto capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa e sugestões de novos estudos provocados a partir dos achados deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa do trabalho, buscamos publicações sobre o tema para ajudar a compor o entendimento sobre o mesmo e a elaboração adequada da abordagem de campo diante dos seus objetivos. Embora seja um tema relativamente recente, utilizado na atividade empresarial a partir dos anos 1950, muito se tem pesquisado e publicado sobre estratégia. Tamaña importância ganhou, que a gestão estratégica é hoje, para a ciência social aplicada, disciplina acadêmica obrigatória.

Neste estudo, foi priorizada a pesquisa a partir de artigos acadêmicos, com foco em alianças estratégicas, cooperação, co-opetição e mercado de construção civil. Ao todo, foram coletados 48 artigos nacionais e internacionais a partir do banco de dados do Portal CAPES, além dos livros dos autores clássicos da abordagem de gestão estratégica.

O referencial teórico está dividido ainda em três partes: a primeira aborda a gestão estratégica em si, trazendo a evolução do pensamento estratégico e conceitos clássicos do tema. A segunda aborda uma das ramificações da gestão estratégica, objeto de nosso estudo, as alianças estratégicas e a cooperação e competição, com derivações para: motivação, formas e fatores de sucesso / insucesso. Por último, abordaremos a gestão imobiliária e suas particularidades.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

A adoção do pensamento estratégico no âmbito empresarial teve início após a 2ª. Guerra mundial, incorporando muito do modo de pensar das forças armadas, em evidência à época dada a vivência recente da 2ª. Guerra mundial, além de derivarem das forças armadas alguns estudiosos do tema.

No ambiente acadêmico, a Harvard Business School, escola cinquentenária à época e criada para formar executivos gestores de empresas, incorporou o pensamento

estratégico e o ensino estratégico, sempre baseado em estudos de casos reais de empresas. Através dos estudos de casos, os alunos eram levados à percepção que as decisões tomadas em uma empresa devem levar em consideração as diversas interferências que a mesma recebe de todos os lados (mercado, equipe, recursos, fatores externos, etc) (HAFSI, 2008).

Andrews (1971), expoente pesquisador e estudioso da área, foi um dos precursores da estruturação do pensamento estratégico. Em artigo publicado em 1961, define a estratégia corporativa como o modelo de decisão da empresa, onde estão determinados os objetivos e metas, as normas e planos para alcance dos objetivos buscados, expressos de forma a definir o negócio em que a empresa está e no qual quer estar, e que tipo de empresa é e quer ser. Neste espírito, a estratégia corporativa deve ainda dar importância a duas fases da sua estratégia: a formulação e a implementação. A decisão estratégica da empresa deve levar em consideração oportunidades de mercado, competências e recursos da empresa, aspirações e valores pessoais (em especial do principal executivo), ética e responsabilidade social. Estes fatores não raro indicam caminhos distintos, reforçando a complexidade da administração de diversos fatores que permeia o gerenciamento de empresas. A empresa deve considerar ainda o grau de risco que considera adotar, fator muito relacionado ao retorno esperado do negócio. Para Andrews (1971), a estratégia deve ser explícita e específica para ser funcional. “A estratégia deve ser efetiva e específica o suficiente para exigir algumas ações e excluir outras.” (ANDREWS, 1971, p.49, tradução nossa).

Andrews (1971) aponta limitações ao planejamento estratégico, destacando-os em três aspectos: 1) Estratégia envolve planejamento futuro, o que muitas vezes não é possível com precisão ou detalhamento, dadas as aceleradas mudanças vividas e vistas no mundo e no ambiente empresarial. 2) Uma estratégia rígida pode gerar perda de oportunidades de negócios. 3) Possibilidade de conflito entre os objetivos da organização e objetivos de departamentos específicos ou ainda entre os objetivos da organização e objetivos pessoais.

Andrews (1971) afirma ainda que este modelo de tomada de decisões pode sofrer mudanças ao longo do tempo. Algumas de suas características podem se manter estáveis por longos períodos de tempo (fatores determinantes do caráter da empresa), outros deverão sofrer alterações adaptando-se às mudanças ambientais.

Paralelamente, Ansoff (1977), na busca por uma definição conceitual de estratégia e uma forma de torná-la aplicável às organizações, desenvolve um método prático de tomada de decisões estratégicas a partir da crítica à Teoria de Investimento do Capital, forte ferramenta empresarial lastreada na administração científica. A análise estratégica deve ser feita com forte foco na empresa, pois problemas semelhantes podem ter soluções diferentes em função da cultura, valores e estrutura de cada organização. Por isto, seu método “utiliza um procedimento de busca para chegar até uma estratégia” (ANSOFF, 1977, p.20). Passando por três etapas, a primeira delas busca a escolha entre as alternativas de diversificar ou não as atividades da empresa. Definida a primeira etapa, a segunda, lista um conjunto bastante amplo de produtos e mercados. A terceira é o refinamento das possibilidades listadas na 2ª. etapa, levando em consideração as melhores combinações de produtos e mercados, considerando sinergias (operacional, comercial, de investimento ou de administração) sob a ótica da economia de custos e de tempo. Ainda no seu método, Ansoff propõe a análise dos pontos fortes e fracos da empresa em relação a si e ao mercado dentro da(s) área(s) escolhida(s) de atuação. A partir daí, monta-se a Matriz de Potencialidades, que deve englobar as áreas: pesquisa e desenvolvimento, operações, marketing e administração geral e financeira, todas analisadas sob os quesitos: instalações e equipamentos, recursos humanos, organização e administração.

Ackoff (1974) publica, em 1970, o livro “*A Concept of Corporate Planning*”, onde defende o planejamento estratégico como “a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo” (ACKOFF, 1974, p. 1). Para o autor, o planejamento é um processo de tomada de decisão, algo que se faz antes de agir e necessário quando o futuro desejado depende de uma série de decisões intermediárias e interdependentes a

serem tomadas. O planejamento deve ser dividido em estágios ou fases, deve ser ele mesmo planejado. Não é um ato, mas sim um processo, constante e sem fim. Destaca as diferenças entre planejamento tático e planejamento estratégico, sendo o primeiro mais caracterizado por resultados de prazo mais curto, objetivos mais restritos, destinado a escolher os meios pelos quais os objetivos de longo prazo serão alcançados. O segundo, por sua vez, caracteriza-se por decisões de efeito duradouro, de longo prazo, com ampla abrangência e visão, destinado à formulação dos objetivos, podendo também escolher os meios para atingi-los. Composto por partes, o planejamento estratégico deve contemplar os fins (objetivos e metas), os meios (políticas, programas, práticas, etc), os recursos, a sua implantação e controle do mesmo, onde correções de erros devem ser contínuas e constantes. Destaca características de empresas e seus perfis de planejamento, podendo apresentar-se com planejamento satisfatório, que objetiva a manutenção do *status quo* da empresa, o planejamento de otimização, onde se busca maximizar os resultados e o desempenho e o planejamento de adaptação, onde o processo é mais importante que o plano. Para Ackoff (1974, p.14):

Um planejamento eficaz exige uma estreita colaboração de esforços entre especialistas criativos e administradores no sentido de resolver os muitos problemas difíceis envolvidos. Tal planejamento é caro e demanda tempo. Mas provavelmente, não há outra atividade numa companhia que possa dar tanta rentabilidade; e provavelmente não há outra atividade que possa se tornar tão dispendiosa se se deixar de fazê-la.

Também egresso da Harvard Business School, Caves (1980) propõe um refinamento da abordagem neoclássica, predominante até a década de 1960 e ainda com reflexos nos dias atuais. Caves traz novas variáveis à análise das organizações que não o determinismo do objetivo de lucro com maximização do capital. Aborda que os principais elementos da estrutura de mercado são os que podem e fazem uma diferença importante para o desempenho do mesmo. Estes elementos são: concentração de mercado (indústria ou mercado consumidor), diferenciação de produto, barreiras de entrada, altos custos de implantação e crescimento de demanda. Embora ainda com forte influência da abordagem neoclássica, Caves traz a possibilidade das empresas, a partir de sua gestão e estrutura, buscando diferenciação de produtos e mercados, ganhar vantagem competitiva.

Evoluindo o pensamento de Caves, Porter (1980) se apresenta na década de 1980 como o grande pensador e comercialmente mais adotado “guru” do pensamento estratégico. Parte da análise econômica das organizações, mas, dentro da dimensão econômica, defende que é a lógica do processo competitivo que vai determinar a atratividade de um setor. Para o autor, “...o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas (forças externas à indústria)” (PORTER, 1980, p.22). Elenca as cinco forças externas como sendo: barreiras de entrada, poder relativo de negociação com os fornecedores, poder relativo de negociação com os clientes, risco de surgimento de produtos substitutos e grau de rivalidade ou concorrência da indústria. Posteriormente, Porter (1993) acrescenta em sua obra uma sexta força externa que influencia todas as demais, que é a força institucional, representada pelos governos e suas políticas. A partir da compreensão e análise das forças externas, defende que as empresas podem entender sua posição diferenciada e prospectar o futuro. Uma boa estratégia deve enfrentar e usar estas forças a seu favor. Para Porter (1980, p.22):

A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor.

Para o autor, “a melhor estratégia para uma dada empresa é, em última análise, uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares.” (PORTER, 1980, p.43). Apresenta três estratégias genéricas para que as empresas atinjam este diferencial, que são: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Para que a empresa tenha vantagem competitiva, é necessário que conheça profundamente seus processos e custos, bem como as estruturas de seus concorrentes e suas tendências, utilizando este conhecimento para projetar o futuro. Neste sentido, Porter (1986) traz o conceito de cadeia de valor, dividindo as atividades de uma empresa entre atividades primárias, designadas como as atividades de produção, envolvidas na criação física do produto, venda e transferência para o comprador

(logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço) e atividades de apoio que sustentam as atividades primárias e a si mesmas (infra-estrutura, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e compras). A partir de um completo domínio da cadeia de valores da empresa, identificam-se potenciais de diferenciação, buscando criar maior valor (receita total) para a empresa de forma a exceder seus custos de produção, maximizando assim o lucro e o retorno sobre o investimento.

Numa análise de empresas diversificadas, argumenta que a competição se dá no nível das unidades de negócio, não raro afetada com maiores custos e limitações em função da diversificação do grupo empresarial. Portanto, "... a estratégia corporativa não será bem sucedida a não ser que, de fato, agregue valor às unidades de negócio." (PORTER, 1999, p.136).

Para Porter, a estratégia empresarial não pode ser genérica, mas sim específica, sendo esta a principal crítica feita ao seu trabalho, especialmente por pesquisadores como Mintzberg (1994), que defende que a estratégia não pode ser definida exclusivamente pela alta administração. A participação dos gerentes, das pessoas que estão no dia a dia das operações e, portanto, conhecedoras das limitações e possibilidades técnicas e operacionais é imprescindível no processo. O processo de formação da estratégia deve ser informado, responsivo e integrativo entre planejadores e gerentes. O pensamento estratégico neste conceito é mais experimentalista do que determinista como defendido por Ansoff (1977) e Porter (1980). Esta linha experimentalista encontra seguidores na escola européia, menos pragmática, menos prescritiva e mais epistemológica.

Godet (2004), um dos representantes da escola européia, defende que construir o futuro demanda imaginação e ele não necessariamente é uma consequência do presente, mas também é determinante do presente. A prospecção é antes de tudo uma atitude e um comportamento diante do futuro. Antecipação, ação e apropriação fazem parte do ciclo das empresas em torno das suas estratégias, onde as evidências de decisões erradas são percebidas e corrigidas.

Hamel e Prahalad (1995) trazem também uma crítica ao trabalho de Porter, que apresenta-se muito focado em processo e competitividade de setores existentes. Dizem Hamel e Prahalad (1995, p.46):

A estratégia, como é ensinada nas escolas de administração e praticada na maioria das empresas, parece estar mais preocupada em posicionar produtos e empresas dentro da estrutura existente do setor do que em criar os setores de amanhã.

Defendem uma visão estratégica mais ampla que vai além do conhecido, dando destaque ao criativo, à reinvenção de setores, à criação de novos mercados. Argumentam Hamel e Prahalad (1995, p. 24):

Nossa premissa é de que uma empresa só pode controlar seu próprio destino se compreender como controlar o destino de seu setor. A transformação organizacional é um desafio secundário. O desafio principal é ser autor da transformação do setor.

Os desafios do futuro para as empresas estão na criação de novas competências, de novas unidades de negócios, muitas vezes em mercados não estruturados.

Nesta mesma linha, Kim e Mauborgne (2005), no que cunharam de “Estratégia do Oceano Azul”, defendem a criação de novos mercados, hoje inexistentes (oceanos azuis) como estratégia empresarial pra sustentar altos níveis de desempenho. Esta criação dá-se não a partir da análise da oferta, mas sim da demanda, uma mudança de conceito de foco na concorrência para o foco na criação de valor inovador com o objetivo de liberar a nova demanda, construindo novos níveis de mercado e novas demandas.

Em contraponto a Hamel e Prahalad (1995) e Kim e Mauborgne (2005), D’Aveni (2002) ressalta o poder das grandes corporações na determinação do mercado. Cunhado de estratégias contra-revolucionárias, as grandes corporações, detentoras de parcelas significativas de mercado e grande potencial financeiro, teriam capacidade de sufocar novos entrantes e suas inovações com estratégias nem sempre ortodoxas ou éticas,

manipulando preços, bloqueando acesso ao cliente e a canais de distribuição, lançando marcas concorrentes destrutivas ou mesmo comprando os entrantes.

Muito do pensamento estratégico empresarial advém da liberal cultura econômica norte americana, o que não necessariamente pode ser aplicado a todos os mercados, a todas as economias. Khanna e Palepu (1997) refutam os conceitos de Porter (1980) no caso de economias emergentes, argumentando que a diversificação e força pelo tamanho do conglomerado são diferenciais competitivos em economias emergentes dada a necessidade de, muitas vezes, o setor privado assumir responsabilidades do poder público em função da ineficácia deste (comunicações, infra-estrutura, educação, etc), além de terem maior força para suportar os altos custos com burocracia exacerbada, corrupção e insegurança institucional.

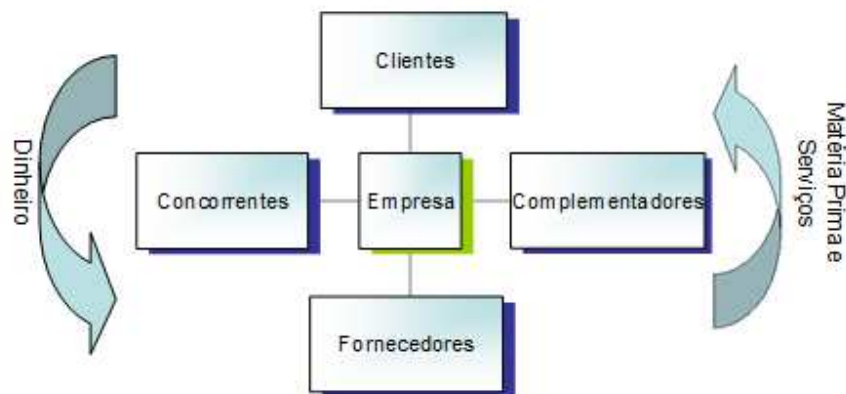
A produção do conhecimento sobre o pensamento estratégico sempre teve como fonte de pesquisa grandes corporações. Não necessariamente o que é aplicável a grandes corporações adequa-se a pequenas e médias empresas. Simon (2003) relativiza a análise do processo competitivo considerando a super especialização uma opção para pequenas e médias empresas, onde a ótica da gestão estratégica é completamente diversa do academicamente defendido. O entendimento de mercado é diferenciado, a interdependência entre fornecedores e clientes por vezes é a essência do negócio, envolvendo relação de confiança, ética, reciprocidade, por vezes mais fortes que o foco em resultados. Neste cenário, a estratégia sai de uma área de conflito, de participação de mercado para áreas como desenvolvimento contínuo de inovações, atendimento exclusivo a clientes, relacionamento com o cliente. Nestes casos, a posição de alianças estratégicas é mais visto como uma ameaça, pois neste perfil de empresa há pouca terceirização.

Mas o conceito de estratégia não se limitou à análise de empresas atuando isoladas. Também muito abordado pelos pesquisadores, a ação conjunta de empresas a partir de alianças compõe a pesquisa em pensamento estratégico, tema que abordamos com maior profundidade a seguir.

2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO

A análise estratégica, fortemente feita sob a ótica da empresa, da competição, começa a ser analisada sob uma ótica de competitividade participativa ou associativa entre concorrentes e complementares. Deixando de ser um ente único e isolado, as empresas começam a ser estudadas em suas relações associativas com outras empresas. Brandenburger e Nalebuff (1996) apresentam o conceito de “Co-opetição”, uma forma de pensar a estratégia que combina colaboração e competição de forma simultânea. Apresentam o conceito de rede de valores, composto, num eixo vertical por clientes e fornecedores (onde se dá o fluxo de produtos (matéria prima e serviços) e dinheiro) e, num eixo horizontal, encontram-se os concorrentes e complementadores. (Figura 1).

Figura 1 – A Rede de Valores



Fonte: Adaptado pela autora de Brandenburger e Nalebuff (1996).

Para os autores, o negócio é um jogo, onde fornecedores, clientes, concorrentes e complementadores são os jogadores, onde por vezes estarão competindo, em outros cooperando e criando novos mercados. A relação com os fornecedores torna-se tão importante quanto a relação com os clientes, pois dela poderá surgir a complementaridade de produtos (mostarda e cachorro quente, software e hardware, companhias aéreas e operadoras turísticas), assim como a relação com concorrentes

pode gerar a criação de mercados (conceito de clusters). A competição é uma visão parcial do negócio. Entre concorrentes e complementadores, podem haver objetivos congruentes.

O conceito de aliança estratégica definido por Yoshino e Rangan (1997, p.4):

[...] vincula facetas específicas das atividades-fins de duas ou mais empresas. No fundo, o elo é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nestas.

devendo possuir três características específicas: manter-se independentes depois da formação da aliança, compartilhar os benefícios e controlar o desempenho e contribuir para uma ou mais áreas estratégicas. Os autores descartam portanto, do conceito de aliança estratégica, fusões ou aquisições, subsidiárias estrangeiras, acordos de licenciamento ou franquia.

Alianças estratégicas são uma forma de organização entre empresas que concordam em investir recursos, compartilhar conhecimento e criar valor em atividades que surjam da sinergia das competências e recursos das empresas aliadas (AGARWAL; CROSON; MAHONY, 2010). Elas se justificam se a empresa tirar maior valor da atividade cooperada do que se estiver agindo sozinha, aumentando suas competências estratégicas através do aprendizado com o cooperado. Para tanto, há de ter flexibilidade, contudo, “deve proteger suas competências nucleares e vantagens estratégicas contra sua apropriação por parte do terceiro.” (YOSHINO; RANGAN, p.19).

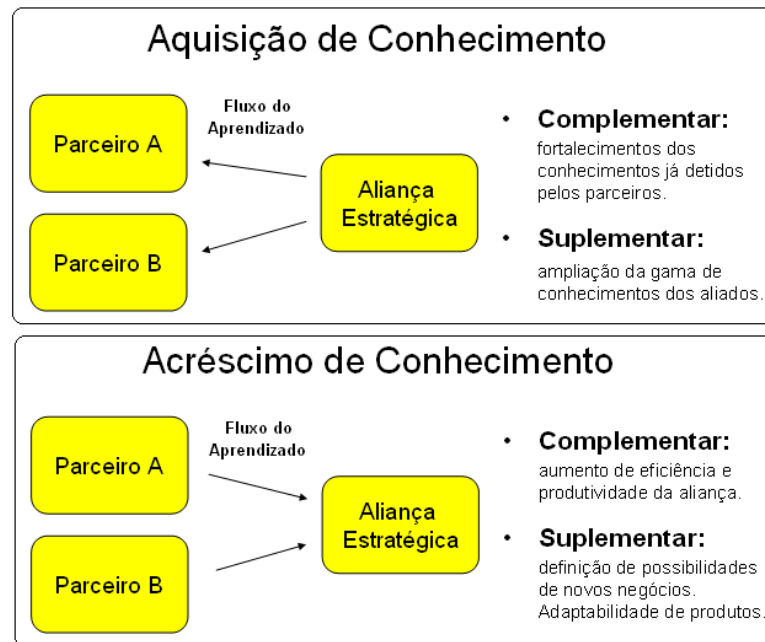
2.2.1 Motivação

Existem três formas de uma empresa crescer: crescimento orgânico, fusões ou aquisições e alianças estratégicas (CRIADO; SÁNCHEZ; MARTÍNEZ, 2010). Da análise das três opções apresentadas, o crescimento orgânico é naturalmente mais lento, pois depende, além das competências e habilidades da organização, de oportunidades de

mercado (seu crescimento, condições de concorrência e conjuntura macro-econômica). As fusões ou aquisições demandam volumes de capital consideráveis, nem sempre disponíveis. As alianças estratégicas, por sua vez, apresentam-se como uma solução alternativa com menores investimentos e maiores possibilidades de crescimento acelerado. Contudo, apresentam riscos.

Hamel, Doz e Prahalad (1989) defendem que o objetivo primordial de uma aliança estratégica deve ser o aprendizado de competências detidas pelo concorrente, não se limitando, portanto, à diluição dos riscos de investimento. A longo prazo, concorrentes aliados aprenderão as competências do outro e a usarão de forma competitiva entre si no mercado comum. Este aprendizado é categorizado por Baden-Fuller (2004), apud Buckley et al (2009), como acréscimo de conhecimento e aquisição de conhecimento. O acréscimo de conhecimento, caracteriza-se pela contribuição dada pelos aliados à aliança, enquanto a aquisição de conhecimento caracteriza-se pelo processo reverso, o aprendizado dos aliados a partir da aliança. Buckley et al (2009) aprofundam esta categorização, trazendo dois novos conceitos: o de complementar e suplementar. Assim, o acréscimo de conhecimento complementar se traduz em resultados da aliança através do aumento de eficiência e produtividade; o acréscimo de conhecimento suplementar se traduz por sua vez pela nova busca ou definição de possibilidades de negócios e adaptabilidade de produtos. Da mesma forma, a aquisição de conhecimento complementar fortalece os conhecimentos já detidos pelos parceiros, enquanto a aquisição de conhecimento suplementar amplia a gama de conhecimento dos aliados (Figura 2).

Figura 2 – Aquisição e Acréscimo de Conhecimento em Alianças Estratégicas



Fonte: Adaptado pela autora de Buckley et al (2009).

Embora uma aliança possa agregar mais de uma motivação para sua existência, e isto se apresentará em maior ou menor expressividade em função da atividade e do tamanho da empresa (ADOBOR, 2011; EIRIZ, 2001) é possível classificar as principais categorias por domínio de cooperação nos casos de alianças firmadas entre empresas atuantes no mesmo mercado (alianças horizontais), objeto deste estudo. São elas:

- a) Financeira
- b) Tecnológica
- c) Comercial

Na categoria Financeira, destacam-se as razões de redução de custos gerada pela operação conjunta, proporcionando eficiência e otimização dos recursos tendo como consequência menores custos de transação e natural geração de maiores lucros (AKINTOYE; MAIN, 2007; KLIJN et al, 2010; KLOTZE, 2002; RITALA, 2011, ZINELDIN; DODOUROVA, 2005), a possibilidade de compartilhar e reduzir riscos, especialmente

quando os investimentos iniciais do negócio são altos (ADOBOR, 2011; AKINTOYE; MAIN, 2007; CIMON, 2004; KLIJN et al, 2010).

Na categoria Tecnológica destacam-se os motivos que facilitam o aprendizado de novos processos de produção a partir do conhecimento partilhado dos parceiros (BALBINOT; MARQUES, 2009; CIMON, 2004; KLOTZE, 2002; ZINELDIN; DODOUROVA, 2005), acesso ao desenvolvimento de inovação e tecnologia, não apenas pela multiplicidade de capacidades, como também possibilidade de maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento (AKINTOYE; MAIN, 2007; KLIJN et al, 2010).

Na categoria comercial, encontramos os motivos relacionados à melhoria da posição de competitividade e posicionamento estratégico das empresas como resposta ao mercado (ADOBOR, 2011; AKINTOYE; MAIN, 2007; BALBINOT; MARQUES, 2009; CIMON, 2004; RITALA, 2011), aumento do tamanho do mercado ou criação de novos mercados (CIMON, 2004; KLIJN et al, 2010; RITALA, 2011), apoio na entrada de novos mercados (CIMON, 2004; YOUNG et al, 2011).

Young et al (2011), em estudo realizado com alianças entre empresas russas e chinesas, típicas economias em transição, diferente dos estudos realizados em economias desenvolvidas e estabilizadas, destacou algumas motivações diferenciadas para a formação de alianças estratégicas entre empresas de países diferentes. São elas:

- apoio à entrada no novo mercado
- apoio com autoridades locais
- apoio na questão de propinas e corrupção
- assistência legal e apoio contra a violência

2.2.2 Tipos de Alianças Estratégicas

As alianças estratégicas assim o são chamadas pois tem como meta atingir objetivos de longo prazo das organizações envolvidas. Não apenas de longo prazo, mas que fazem parte de suas estratégias empresariais, aquilo que as torna diferentes, especiais, competitivas e são claramente explicitadas.

Num ambiente corporativo, as alianças podem ocorrer de forma vertical ou horizontal. As alianças verticais são aquelas caracterizadas pela associação entre empresas que compõem uma cadeia de suprimentos, uma cadeia de valor. Muito comum entre fornecedores e indústria, entre indústria e revendedores, entre indústria e instituições de pesquisa, etc. As alianças horizontais, por sua vez, caracterizam-se pela associação de empresas com objetivos, produtos e ou serviços concorrentes, por vezes complementares. Dá-se entre empresas que atuam no mesmo segmento, no mesmo nível da cadeia produtiva (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996).

Constata-se portanto, de forma clara, que as alianças horizontais apresentam desafios de sua gestão muito maiores do que as alianças verticais, características que abordaremos com maior profundidade no próximo tópico deste trabalho.

Yoshino e Rangan (1997), a partir do potencial de conflito gerado pelas alianças estratégicas, as caracterizam em quatro grupos (Figura 3):

- pró-competitivas – aquelas firmadas na cadeia vertical de valor, normalmente entre fabricantes e fornecedores e entre estes e distribuidores, entre empresas complementares que não conflitam em termos de competências e mercado. Estas alianças possibilitam que as empresas aliadas foquem mais na flexibilidade, vez que seu *core business* não encontra-se ameaçado pela aliança.

- não-competitivas – aquelas firmadas entre empresas não concorrentes atuantes em ramos de negócio distintos. Os conflitos tendem a ser baixos assim como a

preocupação de manter diferencial estratégico em relação ao parceiro. Não raro, resultam no desenvolvimento de novos produtos.

- competitivas – aquelas firmadas entre empresas concorrentes no mercado do produto final. Grande preocupação deve ser dada ao não vazamento de informações estratégicas e vitais para a empresa e grande foco deve ser dado no aprendizado das competências que o aliado detêm.

- pré-competitivas – normalmente firmadas entre empresas atuantes em ramos de negócio distintos e que desenvolverão em conjunto um produto. Com o tempo, ambas empresas adquirem novas competências e tornam-se concorrentes no mercado final.

Figura 3 – Tipologia da Aliança



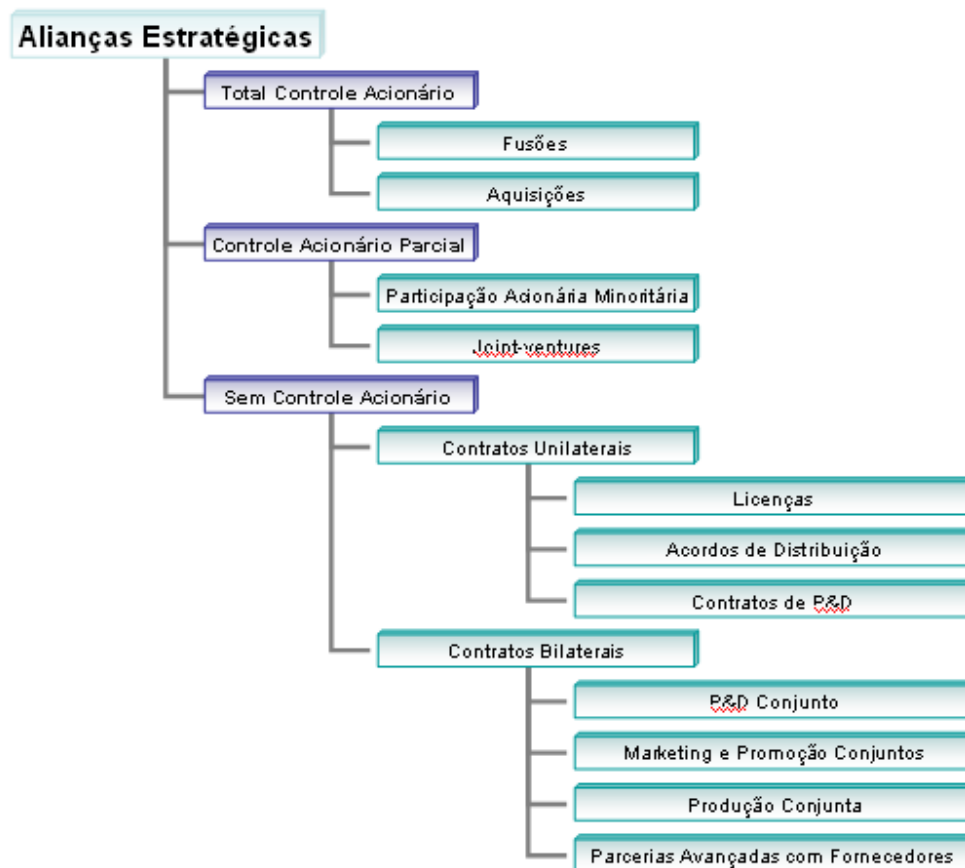
Fonte: Yoshino e Rangan (1997).

Independente da forma como se dão as alianças, a estrutura jurídica/administrativa das mesmas pode variar.

Sob a ótica da participação acionária, podemos categorizar as alianças em três grupos (Figura 4):

- com total controle acionário, caracterizado pelas fusões e aquisições;
- com controle acionário parcial, que pode ser encontrado através das joint ventures ou participações acionárias minoritárias;
- sem controle acionário, identificado em acordos de cooperação parceria em pesquisas e desenvolvimento.

Figura 4 – Tipos de Alianças Estratégicas



Fonte: Adaptado pela autora de Klotze (2002).

Yoshino e Rangan (1997), desqualificam o primeiro grupo de alianças, pois a fusão ou aquisição une duas empresas que passam a ser uma só, não mais uma aliança, mas

uma unidade. Os dois outros grupos são essencialmente representativos de alianças, apresentando todos os desafios que esta forma de gestão competitiva traz.

O fator motivador da formação de alianças estratégicas passa pelas necessidades das organizações de aumentar sua competitividade nos cenários doméstico e/ou internacional e seus propósitos, juntamente com o perfil e tamanho dos parceiros, determinarão as características que esta nova aliança apresenta na organização do mercado.

Num cenário de alianças verticais, se uma aliança estratégica é formada entre empresas competidoras entre si e tem objetivos de melhoria operacional, formam-se cartéis, em prejuízo portanto ao mercado consumidor (CLARKE-HILL; ROBINSON; BAILEY, 1998; RITALA, 2011).

Se por outro lado estes mesmos competidores se unem com objetivos estratégicos, teremos o inverso, a formação de forças mais competitivas, em benefício do mercado consumidor (CLARKE-HILL; ROBINSON; BAILEY, 1998).

Num cenário de alianças horizontais, uma aliança formada entre não competidores com objetivos operacionais, temos acordos de co-operação. Se não concorrentes unem-se com objetivos estratégicos para suas organizações, temos então acordos colaborativos.

Neste estudo, concentraremos nossa pesquisa nas alianças estratégicas firmadas entre concorrentes do mercado imobiliário da construção civil de Salvador-Ba, buscando identificar se as alianças firmadas tinham objetivos estratégicos ou táticos e operacionais.

2.2.3 Fases de uma Aliança Estratégica

A primeira etapa para a formação e uma aliança deve passar pela reavaliação estratégica da empresa. Onde eu quero chegar? Quais as condições do mercado

(competitividade, demanda, etc)? Como eu posso atingir os objetivos da empresa? Se a formação de uma aliança se apresentar como uma alternativa às questões acima, é necessário atribuir o papel desta aliança dentro do planejamento estratégico da empresa (DAVIS; LOVE, 2011; YOSHINO; RANGAN, 1997).

A fase de início de uma aliança requer um líder que conduza as negociações, normalmente através de canais de comunicação ainda informais. Nesta fase, confiança mútua, complementariedade de necessidades e recursos e objetivos compatíveis são fatores que reforçam o desejo e necessidade de formação de uma aliança (WOHLSTETTER, 2005). Quanto maior a similaridade entre empresas, menor o impacto sobre a decisão de formar uma aliança estratégica entre elas em detrimento de fusões e aquisições. Por outro lado, quanto maior a complementariedade entre empresas, maior o impacto pela escolha de alianças estratégicas como forma de crescimento (CRIADO, 2010).

Parte-se para o que Yoshino e Rangan (1997) classificam como a modelagem da aliança estratégica, onde as cadeias de valores das empresas aliadas são desintegradas e reconfiguradas, atribuindo a cada aliado uma responsabilidade no novo processo, considerando suas especialidades, conhecimento e habilidades na área. Esta redistribuição de funções libera recursos em cada empresa aliada para alavancar os negócios. Há que se cuidar para conservar as posições estratégicas de cada empresa, evitando que a aliança se torne uma concorrência forte quando desfeita, e prever posições de recuo caso a parceria não funcione. Wohlstetter (2005) batiza esta fase de fase operacional, ressaltando a importância de uma comunicação clara entre gestores, acionistas e equipe, definição de estilo de governança, além de uma clara definição de controle de custos.

É então estruturada a aliança, definindo-se seu modelo jurídico que deve refletir o quanto negociado (com participação acionária ou não, joint ventures, contratos de fornecimento, etc), de forma a propiciar o cenário para a integração contínua entre os

parceiros aliados, permitindo que os objetivos estratégicos e operacionais dos parceiros (ocultos ou declarados) sejam atingidos (YOSHINO; RANGAN, 1997).

A avaliação da aliança é outra etapa importante. Deve ser constante e contrastar os objetivos iniciais e os resultados obtidos. Através do aprendizado do processo, é possível tomar decisões pela manutenção, revisão de processos com implantação de melhorias ou o término da aliança (WOHLSTETTER, 2005; YOSHINO; RANGAN, 1997).

Alianças estratégicas não são eternas. Um dos seus princípios, como já citado anteriormente, é o de manutenção da independência das empresas aliadas após seu término (YOSHINO; RANGAN, 1997). Embora possam variar de formato e duração (curta, média ou de longo prazo), o término de uma aliança não deve ser visto como um insucesso, mas como uma etapa normal do seu propósito.

2.2.4 Fatores de Sucesso e Insucesso nas Alianças Estratégicas

Embora tema relativamente recente, muito se tem escrito e publicado sobre alianças estratégicas. Um ponto recorrente nas publicações dos pesquisadores do tema são as altas taxas de insucesso das alianças estratégicas firmadas (CHOWDHURY; CHOWDHURY, 2001; DAS; TENG, 2001; DULAIME, 2007; KALE; SINGH, 2007; KALE, YER; SINGH, 2002; RITALA, 2011; TOO; HARVEY, 2009; ZINELDIN; DODOUROVA, 2005).

Naturalmente, muitos estudos foram, portanto, conduzidos para identificar as áreas de risco e suscetíveis à condução do insucesso das alianças.

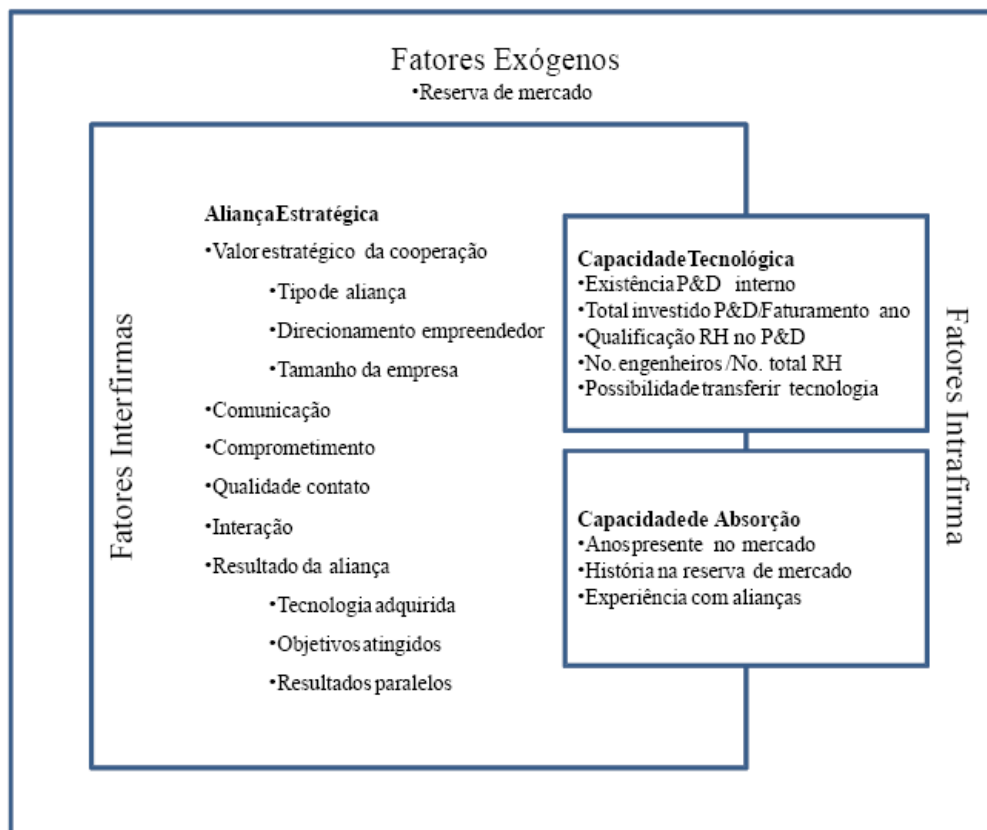
O que leva uma aliança estratégica ao fracasso?

Os gerentes envolvidos no processo de alianças estratégicas devem estar atentos a quatro objetivos estratégicos, com maior ou menor atenção em função do tipo de

aliança firmada. Devem, simultaneamente, conservar a flexibilidade (necessária para o ajuste entre empresas aliadas), proteger as competências vitais (para que o aliado não torne-se depois um concorrente feroz), garantir o aprendizado (para incrementar seu diferencial competitivo e manter sua competitividade) e agregar valor (a aliança deve tornar o negócio mais rentável) (YOSHINO; RANGAN, 1997).

Analisaremos os fatores de sucesso e insucesso nas alianças estratégicas a partir de classificação utilizada por Balbinot (2005) em tese de doutorado no estudo de alianças estratégicas de empresas brasileiras, quando adota três mecanismos objeto de análise das alianças estratégicas: os fatores intrafirma, os fatores interfirmas pelas alianças estratégicas e os fatores exógenos às firmas (Figura 5).

Figura 5 – Modelo Analítico de Alianças Estratégicas



Fonte: Balbinot e Marques (2009).

Os Fatores Intrafirma:

Inerentes à empresa, englobam suas estruturas internas, parque tecnológico, equipe e suas potencialidades de aprendizado e transferência de conhecimento. Engloba portanto, a capacidade de aprendizado tecnológico e organizacional, feito através da organização do conhecimento tácito e explícito, onde o conhecimento tácito se encontra no aprendizado das pessoas e o conhecimento explícito através da formalização do conhecimento através de manuais, procedimentos, etc. Um dos objetivos das alianças estratégicas, quando não o principal, é compartilhar tecnologia, que terá maior ou menor êxito de acordo com a capacidade de uma empresa de obter, reter e multiplicar este conhecimento e de adaptar-se às mudanças necessárias. Meier (2011), aponta o conhecimento tácito como um dos fatores que impedem a transferência ou compartilhamento deste conhecimento em alianças estratégicas, minimizado quando há confiança entre as aliadas. Em contraponto, a capacidade de absorção de aprendizado por parte das organizações é um elemento facilitador desta transferência e aprendizado.

Um fator que facilita o processo de “homogeneização” da parceria é a maturidade da indústria, a maturidade de seus ciclos produtivos, a formação de clusters e experiências prévias em alianças (ADOBOR, 2011; KALE, YER; SINGH, 2002).

Os Fatores Interfirmas:

São aqueles relacionados à interação entre as empresas aliadas e permeiam toda a relação da aliança, desde sua formação, passando por sua gestão e controle. Boas decisões e boa condução são fatores que fortalecem as possibilidades de sucesso da aliança.

Os motivos que levam à formação de uma aliança, não raro, são distintos (MEIER, 2011; ZINELDIN; DODOUROVA, 2005) entre as empresas parceiras. Isto, de forma alguma, é um obstáculo à formação da aliança, mas há que observar que os objetivos

devem ser bem definidos (AKINTOYE; MAIN, 2007; YOUNG et al, 2011), complementares e ter um encaixe estratégico (ADOBOR, 2011; CIMON, 2004; KALE; YER; SINGH, 2002). Neste momento, é ainda importante definir as limitações das empresas envolvidas e não superestimar as capacidades e competências de cada uma (YOUNG et al, 2011).

A escolha da forma jurídica que a aliança terá é um dos primeiros passos importantes para o sucesso da mesma. O contrato deve prever possíveis situações de conflito e deixar claro os objetivos e metas de cada empresa, bem como definir a duração da aliança, sua forma de controle, a metodologia ou técnica a ser utilizada para transferência de tecnologia. A negociação do contrato pode ser longa e custosa, o que por si só já pode representar um risco à continuidade da aliança, em função das demandas do mercado (BALBINOT; MARQUES, 2009). O tipo de aliança escolhida (joint ventures, participações minoritárias ou alianças sem participação acionária) trará efeitos diretos sobre duas variáveis discutidas adiante: confiança e controle (DAS; TENG, 2001).

Outro fator importante para o sucesso de uma aliança encontra-se na comunicação e cooperação (ADOBOR, 2011). Ela permeia o processo de gestão e execução das atividades das empresas entre si, incluindo a transferência de tecnologia e adequação de culturas. A comunicação pode ajudar a mudar a percepção dos parceiros de um problema de competição para uma questão de colaboração, a partir da divulgação transparente das ações norteadoras das decisões na direção dos resultados da aliança. Quando os responsáveis pela tomada de decisões estão cientes dos incentivos e orientações que o parceiro transmite às suas equipes, há um alívio sobre as tensões e medos relacionados a má condutas do parceiro. A comunicação ainda age na formação dos conceitos e sentimentos de identidade de grupo e elevação do moral, fortalecendo a confiança mútua (AGARWAL; CROSON; MAHONEY, 2010). No estudo feito por estes autores, uma boa comunicação aproximadamente dobra as taxas de sucesso das alianças. Akintoye e Main (2007), em estudo realizado com empresas do ramo da construção civil no Reino Unido, identificaram a falta de comunicação e colaboração

entre os parceiros e a pouca atenção dada a estes aspectos como motivos de fracasso daquelas alianças.

Balbinot e Marques (2009) defendem que:

[...] relacionamentos inter-firmas podem ser considerados como facilitadores do desenvolvimento de capacidade tecnológica, se, e somente se, houver compatibilidade entre os níveis de capacidade tecnológica das empresas parceiras. (p.612).

Para uma fluidez do processo de aprendizagem, não devem haver barreiras ou resistências das pessoas envolvidas em ambas empresas.

A adequação de culturas é outro quesito para o bom desempenho da aliança e deve receber especial atenção, principalmente quando envolver empresas de países e culturas diferentes (TOO; HARVEY, 2009). Para garantir melhor comunicação e difusão das culturas individuais para culturas coletivas, uma série de artifícios podem ser utilizados: jornais internos, festivais, migração de executivos seniores, uso de padrões comuns pela indústria e tratamento comum dado aos colaboradores das empresas envolvidas (ADOBOR, 2011).

O aprendizado no processo das alianças estratégicas envolve, as etapas de:

- articulação – ajuda na externalização da gestão das alianças e seu know how, tornando-o mais explícito para os gestores;
- codificação – ajuda na criação de códigos, formulários, regras, de forma a ajudar os gestores nas suas condutas e tomada de decisões;
- compartilhamento – ajuda na divulgação deste conhecimento, tácito e explícito entre os diversos envolvidos no processo da aliança; e
- internacionalização do know-how de gerenciamento da aliança – quando o conhecimento passa a fazer parte do modo de pensar e agir dos gestores (KALE; SINGH, 2007).

Lugar comum em diversos autores, outro fator de sucesso nas alianças é a confiança que deve existir entre as empresas (ADOBOR, 2011; AKINTOYE; MAIN, 2007; DAVIS;

LOVE, 2011; KALE; YER; SINGH, 2002; MEIER, 2011; PATZELT; SHEPHERD, 2008; TOO; HARVEY, 2009; ZINELDIN; DODOUROVA, 2005), principalmente quando a aliança se dá entre concorrentes (aliança horizontal). Nestes casos, o risco de transferência de tecnologia se acentua em caso de rompimento da aliança dado que a empresa que absorveu a nova tecnologia, após o rompimento da aliança, poderá utilizá-la na condição de concorrente. Em contraponto, Patzelt e Shepered (2008), contestam ser a confiança fator de sucesso, colocando-a na lista dos fatores que podem levar ao insucesso de uma aliança. Para os autores, em situações de baixo desempenho da aliança, a confiança no parceiro faz com que os gestores creditem o mau desempenho a condições externas, não ao parceiro ou a si próprio, adequando as expectativas ao possível demandado. Compartilhando este conceito, Das e Teng (2001) apontam a confiança como um fator que reduz a percepção de risco, inibindo ações de controle sobre o parceiro.

Caracterizado como um dos principais motivadores para a formação de alianças, a busca pela redução de custos é um dos objetivos na maioria das alianças firmadas. Portanto, obter menores custos de transação é também um fator de sucesso na formação de alianças (ADOBOR, 2011).

Para vários autores, monitorar a aliança é primordial (KALE; YER; SINGH, 2002; YOUNG et al, 2011; WOHLSTETTER; SMITH; MALLOY, 2005). Uma vez implantada a aliança, é necessário que pessoas capacitadas estejam controlando o desempenho da aliança e o desempenho do parceiro. Uma dose de desconfiança é recomendada, especialmente quando a aliança envolve empresas de países e culturas diferentes, não tendo sido raro casos de fraude ou mesmo camuflagem de resultados (YOUNG et al, 2011). O controle deve ser feito em duas dimensões: controlar o aliado e controlar a aliança per si. O controle traz uma abordagem mais pró-ativa e intervencionista, afetando o comportamento do parceiro e levando a uma menor risco do negócio. O controle formal, tanto de resultados como de comportamento, mina a confiança, vez que a adoção de regras e objetivos retiram a autonomia de decisão dos colaboradores, a boa fé das pessoas é questionada e uma atmosfera de desconfiança é criada. Por

outro lado, o controle social influencia positivamente o comportamento das pessoas através da criação de objetivos, metas e normas comuns, o que gera um melhor entrosamento e incremento da confiança (DAS; TENG, 2001).

A existência de um departamento especializado ou dedicado aos assuntos da aliança foi ainda apontada como responsável por maiores índices de sucesso das alianças estratégicas pesquisadas por Kale, Yer e Singh (2002) e Kale e Singh (2007).

Os Fatores Exógenos:

Os fatores exógenos à empresa abrangem todos aqueles fatores externos que independem da vontade ou da ação da empresa e que afetam o desenvolvimento dos seus negócios e das suas alianças. Chowdhury (2001), aponta que um dos fatores de sucesso na manutenção de Joint Ventures é a alta demanda de mercado. Das e Teng (2001) listam como fatores que afetam a performance de alianças os novos entrantes, flutuações de demanda, mudanças de políticas de governo. Reservas de mercado, políticas macro-econômicas locais e internacionais, momento político do(s) país(es) são outros exemplos de fatores externos que afetarão diretamente o grau de sucesso ou insucesso de alianças.

2.3 GESTÃO IMOBILIÁRIA

Ao longo desta seção, abordaremos as características do segmento da incorporação imobiliária e da construção de edifícios, fazendo uma análise da legislação aplicável, natureza jurídica, atividades envolvidas na incorporação e suas características técnicas e operacionais.

2.3.1 Incorporação Imobiliária – Conceituação e Natureza Jurídica

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o segmento da construção, identificado pelo CNAE 2.0 na seção F, está dividido em três categorias: a

construção de edifícios, as obras de infra-estrutura e os serviços especializados para construção. O que chamamos na introdução deste trabalho como o mercado de construção imobiliário, pode ser identificado como a construção de edifícios e desmembra-se, pela própria CNAE e em dois segmentos (cód. 41.1 e 41.2): a incorporação de empreendimentos imobiliários e a construção de edifícios.

Regulamentada pela Lei Federal 4.591 de 16 de dezembro de 1964, que dispõe sobre os condomínios em edificações e as incorporações imobiliárias, a incorporação imobiliária caracteriza-se pelo acréscimo de valor a uma propriedade fundiária a partir da construção sobre a mesma ou incorporação de nova área à anterior. Conforme texto da Lei 4591/64, no seu Título II, Capítulo I:

Art. 28: [...] considera-se incorporação imobiliária a atividade exercida com o intuito de promover e realizar a construção, para alienação total ou parcial, de edificações ou conjunto de edificações compostas de unidades autônomas.

Uma outra forma de agregar valor a uma unidade fundiária urbana dá-se a partir do desmembramento de glebas ou instituição de loteamentos. Em ambos os casos, a legislação que regula estas atividades é a Lei Federal 6.766 de 19 de dezembro de 1979 que dispõe sobre o parcelamento do solo urbano. Conforme seu capítulo I, das disposições preliminares:

Art. 2º. O parcelamento do solo urbano poderá ser feito mediante loteamento ou desmembramento, observadas as disposições desta Lei e as das legislações estaduais e municipais pertinentes.

§ 1º - Considera-se loteamento a subdivisão de gleba em lotes destinados a edificação, com abertura de novas vias de circulação, de logradouros públicos ou prolongamento, modificação ou ampliação das vias existentes.

§ 2º - considera-se desmembramento a subdivisão de gleba em lotes destinados a edificação, com aproveitamento do sistema viário existente, desde que não implique na abertura de novas vias e logradouros públicos, nem no prolongamento, modificação ou ampliação dos já existentes.

Nas duas situações, fica evidente que a matéria prima primordial deste segmento econômico é o terreno urbano, a partir do qual, seja pela instituição de loteamentos para futuros empreendimentos, seja pela incorporação imobiliária direta, será gerado valor e resultado em forma de lucros para as empresas incorporadoras. A valorização

deste terreno dependerá de diversos fatores, dentre os quais destacam-se as regras de mercado de oferta e demanda e os investimentos e regulamentações municipais, estaduais e federais nas áreas de infra-estrutura, mobilidade urbana, desenvolvimento regional e políticas de concessão de crédito. Não raro, estes fatores (privados e públicos) estão inter-relacionados e influenciam-se mutuamente.

Dentro do segmento estudado, destacamos dois atores distintos e de forte representatividade na cadeia produtiva: o incorporador e o construtor. O incorporador é o empreendedor, o idealizador do empreendimento, o proprietário do terreno. Segundo a Lei 4.591/64, no seu Artigo 29:

Art. 29. 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, a certo prazo, preço e determinadas condições, das obras concluídas.

O construtor, por outro lado, é o contratado para executar a obra, em conformidade com os projetos e memoriais registrados nos órgãos competentes. O incorporador pode exercer ao mesmo tempo as funções de incorporador e construtor se assim desejar e se tiver os registros e licenças necessários para tal. Lisboa (2009) reporta que tal coincidência de atribuições em uma mesma empresa não é fato raro no mercado baiano, que teve a origem das incorporadoras fortemente representada em empresas de engenharia, referidas na década de 1970 como construtores de casas e edifícios. A construção dos empreendimentos pode ser contratada de duas formas distintas: sob o regime de empreitada, onde é contratada a construção a preço certo, podendo o mesmo ser reajustado por índices previamente determinados; ou sob regime de administração, também conhecido como “preço de custo”, onde os custos da construção são de responsabilidade dos proprietários ou adquirentes quando estes são co-proprietários ainda na fase de projeto ou obra.

Desde 1999, após decretada a falência da Encol, uma das maiores incorporadoras à época no Brasil, deixando 42 mil famílias lesadas, em 710 obras inacabadas pelo país, a legislação brasileira foi modificada, trazendo duas novas estruturas jurídicas para o segmento da incorporação imobiliária, no intuito de trazer maior segurança para o negócio e maior proteção para os mutuários. O primeiro deles foi a SPE – Sociedade de Propósito Específico, regulamentada pelo Novo Código Civil – Lei 10.406/2002, embora anteriormente já aplicada. Trata-se de uma sociedade que possui atividade restrita, podendo ter prazo de duração determinado e sua principal utilidade é de isolar o risco financeiro da atividade a que se destina de possíveis riscos de outros negócios das companhias envolvidas. A SPE possui personalidade jurídica própria e para tanto, deve se enquadrar em uma das formas societárias previstas na legislação brasileira (Ltda, S/A, etc.). O segundo deles foi o Patrimônio de Afetação (PA), regulamentado pela Lei 10.931 de 2004, que estabelece a separação contábil e legal do patrimônio envolvido na incorporação imobiliária do patrimônio da incorporadora. Assim, receitas e despesas envolvidas na nova incorporação tornam-se incomunicáveis com o patrimônio da incorporadora até a finalização do empreendimento, quando então a incorporadora poderá realizar seu lucro naquele empreendimento. SPE e PA são bastante semelhantes. Argumenta-se que a SPE facilita o arranjo societário, com a entrada e saída de novos investidores, enquanto o patrimônio de afetação protege o anonimato do investidor. A SPE deve ser constituída no início do empreendimento, enquanto o patrimônio de afetação pode ser adotado no início ou mesmo no decorrer do mesmo.

2.3.2 Atividades e Funções Gerenciais

Ribeiro (1997), apud Reis (2007), destaca as atividades das empresas incorporadoras sendo elas:

- a) Concepção e estruturação do empreendimento (aspectos técnicos, legais, físicos, econômicos, financeiros, operacionais, etc.);
- b) análise da situação de mercado;
- c) escolha do terreno e sua valorização de 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 venda 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 concomitante 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.

A estas, podemos incluir duas outras de fundamental importância, que são o controle do fluxo financeiro de cada empreendimento e o atendimento pós venda, que engloba duas distintas fases: a atendimento das demandas dos clientes após a venda e antes da entrega do empreendimento, e o atendimento após a entrega da unidade imobiliária, que englobará principalmente, o atendimento de garantias de obra.

Em estudo prospectivo da cadeia produtiva da construção civil, pesquisadores da Escola Politécnica da USP (2002) mapearam os fatores críticos do segmento para alcançar competitividade, eficiência, qualidade e equidade, dos quais destacamos: (Quadro 1).

Por ter características de produção específicas, com início, meio e fim a cada produto, para efeito de análise do setor, podemos separar a incorporação imobiliária em três momentos: antes do lançamento do produto, durante a construção do produto e a fase após conclusão das obras. Cada uma delas tem características muito distintas das

outras, envolvendo com maior ou menor intensidade setores específicos da incorporadora.

Quadro 1 - Fatores Críticos da Cadeia Produtiva da Construção Civil

CONSUMIDOR FINAL	PRODUÇÃO DE UNIDADES	COMERCIALIZAÇÃO DE UNIDADES	AMBIENTE
<ul style="list-style-type: none"> - Preço para o consumidor - Renda do consumidor - Localização da habitação - Diferenciação do produto - Formas de comercialização - Financiamento para o consumidor - Custo do terreno - Custo do financiamento - Desempenho do produto 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentação para aprovação do empreendimento - Qualidade do projeto - Desempenho econômico – construtoras - Financiamento para produção - Custo da produção - Produtividade da mão de obra - Perdas (desperdício) - Grau de industrialização (inovação) - Segurança e saúde no trabalho - Capacitação na produção - Motivação - Custo de manutenção pós-entrega 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação na comercialização - Conhecimento do mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Regulamentação - Normalização técnica - Pesquisa / conhecimento técnico - Consumo de água e energia - Custo dos tributos

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2002).

A fase anterior ao lançamento do produto imobiliário é caracterizada pelo planejamento do mesmo. De vital importância para a garantia de sucesso do empreendimento, é nesta fase que ocorrem importantes etapas, com destaque para: a escolha do terreno com a análise de suas potencialidades construtivas à luz das posturas municipais (PDDU, LOUOS – Legislação de Ordenamento do Uso e Ocupação do Solo ou legislação ambiental caso seja uma APA – Área de Proteção Ambiental); idealização do produto imobiliário, sendo necessário um profundo conhecimento do mercado para que o produto seja adequado às demandas do consumidor, em consonância com sua localização, acessos e diferenciação de produto; elaboração da viabilidade técnica e financeira do empreendimento, levando em consideração o preço do terreno, os custos de produção de acordo aos os projetos arquitetônico, estrutural e de instalações, o valor de venda, adequando estes dados ao cronograma previsto de receitas e despesas, sendo as primeiras oriundas de projeção de velocidade de vendas, linhas de financiamento para a produção e para consumidor final, e as segundas originadas do

cronograma físico e financeiro da obra. Para melhor visualização, foi elaborado o esquema gráfico abaixo (Figura 6).

Figura 6 - Atividades da Incorporadora Antes do Lançamento do Produto Imobiliário



Fonte: Gráfico criado pela autora a partir de informações de Ribeiro (1997) apud Reis (2007) e Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2002).

A fase que envolve o lançamento e a duração da obra também possui grande importância para o sucesso do empreendimento. Duas áreas destacam-se nesta etapa: a área comercial e a área técnica. Na área comercial, a elaboração da campanha publicitária, definição de promoção de vendas, montagem, treinamento e preparação da equipe de vendas, montagem da tabela de vendas e definição de flexibilidade da mesma. Na área técnica, destacam-se a definição da construtora, levando em consideração suas competências técnicas, seu desempenho econômico, os custos de produção, a produtividade da sua mão de obra, seu grau de industrialização e a

qualidade do produto final que acarretará menor ou maior custo da manutenção pós venda. Para melhor ilustrar, temos a Figura 7 abaixo:

Figura 7 - Atividades da Incorporadora do Lançamento do Produto Imobiliário à Finalização da Obra



Fonte: Gráfico criado pela autora a partir de informações de Ribeiro (1997) apud Reis (2007) e Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2002).

A fase após a conclusão das obras caracteriza-se pelo cumprimento do contratado entre cliente e incorporadora, ou seja, a entrega do produto imobiliário. Neste momento, dá-se a individualização das matrículas dos imóveis no cartório competente, o repasse do financiamento ou contratação de financiamento direto pelo adquirente com conseqüente adimplemento deste no contrato. Etapas importantes ainda nesta fase são a implantação do condomínio, dando ao empreendimento independência de gestão e o atendimento da incorporadora a eventuais demandas geradas por falhas construtivas

garantidas pelo código de defesa do consumidor. Melhor visualização encontra-se no gráfico constante da Figura 8.

Figura 8 - Atividades da Incorporadora Após Conclusão das Obras



Fonte: Gráfico criado pela autora a partir de informações de Ribeiro (1997) apud Reis (2007) e Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2002).

2.3.3 Características Técnicas e Operacionais

No segmento estudado duas características são marcantes: sua logística de produção e a temporalidade de seus projetos. Sendo a principal matéria prima imóvel (terreno), a principal característica do segmento se apresenta pela mobilidade dos elementos produtivos para a área a ser construída, em oposição às indústrias tradicionais onde o produto final é o deslocado, sendo os fatores produtivos fixos (AVELAR, 2006; DULAIMI, 2007; INGIFIGE; SEXTON, 2006). Isto, aliado ao fato da descontinuidade da

produção, que tem começo, meio e fim a cada novo projeto, que pode ou não estar sequenciado ao encerramento de outro projeto, traz para o segmento algumas limitações. A primeira delas é a descontinuidade de fluxos, tanto de recursos como de equipes, estas, normalmente são contratadas por projeto. Seus desligamentos acarretam a perda de conhecimentos tácitos adquiridos (que se vão com as pessoas), além de conhecimentos técnicos também (AKINTOYE; MAIN, 2007; AVELAR, 2006; DULAIMI, 2007; INGIRIGE; SEXTON, 2006). A segunda está na muito comum falha no compartilhamento de aprendizado e experiências entre equipes locadas em projetos distintos. Não raro, as empresas atuantes no ramo da construção civil tem forte orientação para a produtividade de curto prazo, distanciando-se da busca pelo aprendizado de longo prazo (INGIRIGE; SEXTON, 2006). A terceira está relacionada às diferentes estruturas e técnicas produtivas demandadas por cada projeto, com consequente baixa padronização do produto (AVELAR, 2006).

Para a FIESP (2010), o crescimento da construção civil no Brasil nos últimos anos, não foi acompanhada de ganhos de produtividade. Para a entidade, três aspectos devem ser trabalhados para garantir o aumento da produtividade:

i) Promover mudança tecnológica nos processos construtivos e nos materiais;

A mudança destes processos passa pela industrialização e padronização, como o uso de estruturas pré-moldadas, por exemplo, (FIESP, 2010; FORTUNE; SETIAWAN, 2005). Elas permitem que parte da estrutura da obra seja executada fora dela, otimizando os tempos e aumentando a produtividade. A padronização evita ainda o retrabalho nas diversas etapas construtivas. O uso de estruturas modulares permite ainda a pequenos empreiteiros ter velocidade na montagem e viabilizar edificações populares em menor escala (pequenas áreas), atendendo a principal parcela de mercado demandada que é a de baixa renda. Ainda segundo a FIESP (2010)

a adoção de técnicas construtivas inovadoras passa por ações de estímulo à inovação que compensem o risco de adoção das novas tecnologias ou os custos elevados das novas tecnologias. (FIESP, 2010, p.41).

Para Reis (2007), o mercado imobiliário brasileiro tem apresentado melhorias de processos e de produtos, como “o uso de alvenaria estrutural, paredes dry-wall, produtos de revestimento, concreto de alto desempenho, estruturas de aço e de madeira laminada colada”. Já o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2002) tem discurso mais alinhado com a FIESP, ressaltando que o setor de construção de edifícios “tem apresentado, historicamente, uma lenta evolução tecnológica, comparativamente a outros setores industriais” (p.10), apresentando uma produtividade de cerca de um terço da de países desenvolvidos, com elevados custos de correções e manutenções pós-entrega. Avelar (2006) reforça que “a frequente utilização manual dos materiais e ferramentas confere um caráter de manufatura ao processo construtivo as edificações” (p. 61 e 62). Davis e Love (2011), em estudo sobre a indústria da construção civil Australiana, apontam a necessidade de uma cadeia de suprimentos integrada e contínua para agregar valor e incentivar a inovação, argumento também defendido por Fortune e Setiawan (2005).

ii) Aumentar o uso de máquinas e equipamentos.

O uso de bens de capital potencializa a produtividade da mão de obra, aumentando o aproveitamento da hora trabalhada e, por consequência, acomodando salários mais elevados, o que constitui um fator essencial para a atratividade da construção no mercado de trabalho. (FIESP, 2010, p.39).

Para a EPUSP (2002), a alta incidência de impostos sobre importação de máquinas e equipamentos é um entrave para a maior automação do processo construtivo.

iii) Qualificar a mão de obra ingressante no segmento.

Ainda existem muitas oportunidades de melhoria de processos na construção civil, evidente pelas altas taxas de desperdício e retrabalho nos canteiros de obras. Há no setor uma grande escassez e precariedade de indicadores de desempenho. A gestão das empresas atuantes no mercado baiano até recentemente ainda apresentava pouco grau de profissionalismo, muito caracterizada por empresas familiares e com engenheiros à frente de sua gestão, com maior foco, portanto, em aspectos técnicos

produtivos e menos afeitos às áreas de gestão e foco no mercado (AVELAR, 2006, LOIOLA; QUINTELLA; CARVALHO, 1999). Loiola, Quintella e Carvalho (1999) em estudo realizado no mercado da indústria da construção civil da Bahia, identificaram que menos de 50% das empresas utilizavam alguma ferramenta ou técnica de racionalização do trabalho, a presença de um alto número de operários não alfabetizados e maior incidência de mestres de obras com primeiro grau, fatores que são barreiras para o treinamento e inclusão de novas técnicas produtivas, ferramentas defendidas por Reis (2007) como necessárias para impulsionar esta indústria.

Constatação também feita pela EPUSP (2002), indica como um dos fatores que impede a evolução do setor é a

incapacidade dos agentes em avaliar corretamente as tendências de mercado, cenários econômico futuros e identificação de novas oportunidades de crescimento. (p.11).

Analisando a gestão estratégica de empresas atuantes no segmento, Hoffmann, Procopiak Filho e Rossetto (2008) destacam a necessidade de flexibilidade das empresas para sobreviver no ambiente em que operam, uma vez que o segmento da indústria da construção civil no Brasil apresenta-se complexo e dinâmico, não raro em cenários de turbulência. “Mudanças em suas estratégias têm sido consideradas fator de sobrevivência.” (p.28). Em estudo com três empresas familiares na indústria da construção civil – setor de edificações, Rossetto (2000) identifica não apenas diferenças entre as empresas estudadas, muito em função do perfil e características de seus líderes, mas identifica também a grande variação de posturas estratégicas das três empresas ao longo do tempo

pode-se concluir que as organizações utilizaram-se das quatro tipologias de Miles e Now (1978) para o desenvolvimento de seus negócios, comprovando que o processo de adaptação estratégica organizacional exige das empresas um constante aprendizado de como relacionar-se melhor com o ambiente organizacional. (p.7).

Achado semelhante apresenta Avelar (2006) em estudo sobre empresas baianas do setor de edificações, onde os empresários afirmam não ser possível “planejar com

antecedência a estratégia da empresa” (p.111). Para a autora, as empresas pesquisadas trabalham com uma estratégia competitiva que evolui através das suas atividades cotidianas, das suas experiências e conhecimento acumulado, sem planejamento formal e prévio.

2.4 QUADRO RESUMO

A seguir, encontra-se um quadro resumo com os principais autores estudados, suas áreas de estudo, dimensões e variáveis apresentadas, que nortearão a elaboração do(s) instrumento(s) de pesquisa.

Quadro 2 - Quadro Resumo do Referencial Teórico

Tema	Autor (es)	Dimensões / Variáveis
Planejamento Estratégico	Andrews (1971) Ansoff (1977) Ackoff (1974) Porter (1980 a 1999) Mintzberg (1994) Hamel e Prahalad (1989/1995) Kim e Mauborgne (2005) D'Aveni (2002) Khana e Palepu (1997) Simon (2003)	Objetivos, metas e planos. Definição de diversificação, de produto e mercado considerando sinergias. Planejamento satisfatório de otimização e de adaptação. Liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Envolvimento da gerência na formação da estratégia. Processo mais experimentalista do que determinista. Estratégia como criação de novos mercados, novos produtos, reinvenção de setores. Estratégias contra-revolucionárias. Economias Emergentes. Super especialização.
Planej. Tático x Estratégico	Ackoff (1974)	Curto x longo prazo.
Vantagem Competitiva	Caves (1980) Porter (1980 a 1999)	Concentração de mercado, diferenciação de produto, barreiras de entrada, crescimento de demanda. 5 forças externas (barreiras de entrada, poder relativo de negociação com fornecedores e com clientes, risco de produtos substitutos, grau de rivalidade da concorrência) + força institucional.

Tema	Autor (es)	Dimensões / Variáveis
Cadeia de Valor	Porter (1980 a 1999)	Atividades primárias, venda e transferência para o comprador e atividades de apoio.
Alianças Estratégicas	Brandenburger e Nalebuff (1996) Yoshino e Rangan (1997)	Co-operação. Compartilhar benefícios, controlar o desempenho, contribuir para uma ou mais áreas estratégicas e manter-se independente ao término. Deve proteger as competências estratégicas.
Rede de Valores	Brandenburger e Nalebuff (1996)	Clientes e Fornecedores; Concorrentes e Complementadores.
Motivação para Formação de Alianças Estratégicas	Criado, Sanchez e Martinez (2010) Akintoye e Main (2007); Klijin et al (2010); Hamel, Doz e Prahalad (1989); Klotze (2002); Ritala (2011); Zineldin e Dodourova (2005) Akintoye e Main (2007); Balbinot e Marques (2005/2009); Cimon (2004); Hamel, Doz e Prahalad (1989); Klijin et al (2010); Klotze (2002); Zineldin e Dodourova (2005) Adobor (2011); Akintoye e Main (2007); Balbinot e Marques (2005/2009); Cimon (2004); Klijin (2010); Ritala (2011); Young et al (2011)	Crescimento. Financeira – Redução de Custos de Operação e Dividir Investimentos Iniciais. Tecnológica – Aprendizado de novos Processos de Produção. Maiores Investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento. Comercial – Melhoria de Competitividade e Posição Estratégica, Aumento ou Criação de Novos Mercados, Apoio na Entrada de Novos Mercados.
Aprendizado em Alianças Estratégicas	Buckley et al (2009)	Acréscimo de Conhecimento e Aquisição de Conhecimento. Conhecimento Complementar e Suplementar.
Tipos de Alianças Estratégicas	Brandenburger e Nalebuff (1996) Yoshino e Rangan (1997) Klotze (2002)	Alianças Horizontais e Verticais. Pró-competitivas, Não Competitivas, Competitivas e Pré-competitivas. Total controle Acionário, Controle Acionário Parcial, Sem Controle Acionário.

Tema	Autor (es)	Dimensões / Variáveis
	Clarke-Hill, Robinson e Bailey (1998); Ritala (2011)	Cartéis, Forças Mais Competitivas, Acordos de Co-operação, Acordos Colaborativos.
Fases de Uma Aliança Estratégica	Davis e Love (2011); Wohlstetter (2005), Yoshino e Rangan (1997)	Parte da Reavaliação do Planejamento Estratégico. Modelagem da Aliança. Fase Operacional. Definição do Modelo Jurídico. Avaliação da Aliança.
Fatores de Sucesso e Insucesso nas Alianças Estratégicas	Yoshino e Rangan (1997) Balbinot (2005/2009) Kale e Singh (2002/2007); Meier (2011) Adobor (2011), Kale, Yer e Singh (2002/2007) Adobor (2011); Das e Teng (2001); Davis e Love (2011); Kale, Yer e Singh (2002/2007); Meier (2011); Patzelt e Shephered (2008); Too e Harvey (2009); Zineldin e Dodourova (2005) Adobor (2001); Agarwal, Croson e Mahoney (2010); Balbinot e Marques (2005/2009) Too e Harvey (2009) Kale, Yer e Singh (2002/2007); Young et al (2011); Wohlstetter, Smith e Malloy (2005) Kale, Yer e Singh (2002/2007) Das e Teng (2001)	Conservação de Flexibilidade, Proteção de Competências Vitais, Garantia de Aprendizado, Agregação de Valor. Fatores Intrafirmas, Interfirmas e Exógenos. Capacidade de absorção do aprendizado. Maturidade da Indústria e experiências prévias. Confiança e Controle. Comunicação. Adequação de Cultuas. Monitorar a Aliança. Departamento especializado na Aliança. Demanda de Mercado, Mudanças Políticas.
Estrutura Jurídica de uma Incorporação Imobiliária	Lei 10.406/2002 Lei 10.931/2004	SPE PA

Tema	Autor (es)	Dimensões / Variáveis
Incorporação Imobiliária	Reis (2007); Lisbôa (2009) EPUSP (2002) Avelar (2006); Dulaimi (2007); Ingirige e Sexton (2006) Akintoye e Main (2007); Avelar (2006); Dulaimi (2007); Ingirige e Sexton (2006) Avelar (2006); Davis e Love (2011); EPUSP (2002); FIESP (2010); Fortune e Setiawan (2005); Lisbôa (2009); Loiola, Quintella e Carvalho (1999); Reis (2007) Avelar (2006); Hoffmann, Procopiak Filho e Rossetto (2008)	Lista de Atividades de Empresas Incorporadoras. Fatores Críticos da Cadeia Produtiva. Logística de Produção. Temporalidade. Demandas Técnicas e Aumento de Produtividade. Gestão Estratégicas de Empresas do Segmento.

Fonte: Elaborado pela Autora

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Na busca por respostas aos questionamentos gerais e específicos objeto deste trabalho, foi feita uma pesquisa não experimental, através de estudo de campo qualitativo e quantitativo (MOREIRA, 2002), bem como análise documental, todos abaixo descritos.

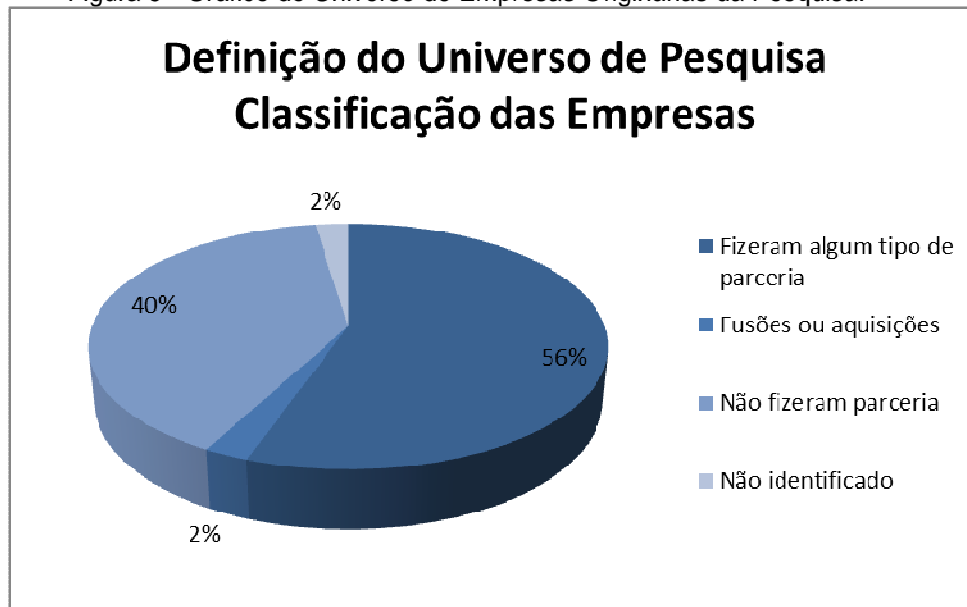
Dois grupos de questionários foram aplicados: no primeiro, foram realizadas entrevistas presenciais, com roteiros pré-estabelecidos, não rígidos, com pessoas de notório conhecimento do mercado, atuantes na direção de entidades de classe específicas do segmento: ADEMI-Ba, CRECI-Ba, SECOVI-Ba e SINDUSCON-Ba (Apêndice B). O CRECI-Ba participou através de seu presidente; o SECOVI-Ba igualmente foi representado pelo seu presidente; a ADEMI-Ba se fez representar pelo seu 1º. Vice-Presidente e o SINDUSCON-Ba foi representado pelo seu Vice-Presidente. Embora não previsto originalmente, durante a aplicação da pesquisa tivemos acesso à COOPERCON-Ba (Cooperativa da Construção Civil do Estado da Bahia), onde entrevistamos o seu presidente, Sr. Alexandre Landim; no segundo grupo, buscou-se realizar entrevistas a partir da aplicação de questionário às incorporadoras que atuaram em lançamentos imobiliários no período de 2007 a 2011 em parceria com outra incorporadora (APÊNDICE C). As questões elaboradas em ambos os questionários encontram-se comentadas abaixo de forma mais detalhada, quando abordados os objetivos específicos da pesquisa.

Para identificação das empresas às quais seria aplicado o segundo questionário, foi solicitado e recebido da ADEMI-Ba uma relação com todas as incorporadoras filiadas à entidade que efetuaram lançamentos imobiliários no período de 2007 a 2011. A listagem recebida trazia informações de pessoa de contato, e-mail e telefone. A relação continha 89 empresas ao todo (Apêndice A). Destas, descartamos as SPE's, considerando apenas como objeto as empresas participantes das mesmas, assim como consideramos como únicas as empresas pertencentes ao mesmo grupo econômico que por razões estratégicas ou fiscais mantêm razões sociais distintas. Desdobramos em

duas empresas, para efeito ainda de determinação do universo de pesquisa, uma das empresas onde houve ruptura da sociedade após 2011. Desta forma, o universo de pesquisa passou para 83 empresas.

Destas, 2 (2%) não foram localizadas para identificação de formação ou não de parcerias, 33 (40%) não fizeram parcerias, 2 (2%) tiveram origens em parcerias tendo sido adquiridas ou fundidas posteriormente e 46 (56%) participaram de alguma forma de uma parceria. Observa-se portanto, uma forte predominância da existência de parcerias no segmento, no período estudado (Figura 9).

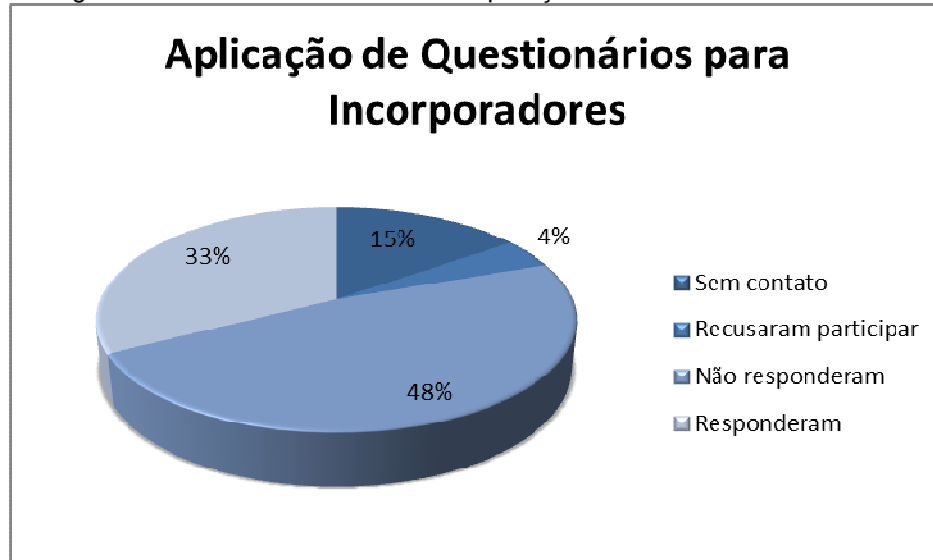
Figura 9 - Gráfico do Universo de Empresas Originárias da Pesquisa.



Fonte: Elaborado pela Autora.

Do grupo de 46 empresas a pesquisar/entrevistar, não conseguimos contato com 7 (15%), 2 recusaram-se a participar (4%) e 37 (81%) receberam o questionário, das quais 15 (33%) responderam. Destes respondentes, 11 o fizeram presencialmente, o que enriqueceu a pesquisa, pois informações não previamente elaboradas são obtidas através das conversas durante a entrevista (Figura 10).

Figura 10 - Gráfico do Resultado da Aplicação de Questionários Junto às Incorporadoras.



Fonte: Elaborado pela Autora.

Objetivo 1: Relacionar as características do mercado imobiliário soteropolitano.

Como características relevantes do mercado imobiliário soteropolitano, buscou-se o levantamento de informações em cinco aspectos: o processo de formação histórica do segmento em Salvador, o tamanho deste mercado, os recursos disponíveis para financiamento do mesmo e a representatividade das agremiações de classe.

Para identificar o processo de formação histórica do mercado imobiliário soteropolitano, foram colhidas informações a partir dos trabalhos acadêmicos de Brito (2005), Avelar (2006), Reis (2007) e Lisboa (2009), além de informações da ADEMI-Ba. Para o levantamento de dados sobre origem de recursos, foram analisados os dados sobre recursos disponíveis para o mercado a partir da Medida Provisória 514/2010, o relatório de Estatísticas Básicas do SFH – Direcionamento dos Recursos de Cadernetas de Poupança (SBPE) elaborado pelo Banco Central do Brasil, a relação de empresas listadas pela BM&FBOVESPA no segmento de Construção Civil e Intermediação Imobiliária e seus dados específicos, a evolução do Índice Imobiliário (IMOB) publicado pela BM&FBOVESPA. Para os aspectos tamanho e desenvolvimento do mercado, as

bases do estudo foram a Lei 7400/2007 que aprova o PDDU de Salvador-Ba e o relatório de lançamentos e vendas de unidades imobiliárias publicado pela ADEMI-Ba. Para identificar a representatividade das agremiações de classe, as questões integrantes da 1ª. Parte do Apêndice B colheram informações das respectivas agremiações, avaliando o número de associados de cada uma das instituições.

Objetivo 2: Analisar as condições de competitividade do setor:

Para identificar a demanda do mercado, foram confrontados dados do relatório da FIESP (Construbusiness 2010) para levantamento de demanda de unidades habitacionais atual e projeção futura, bem como perfil de formação de famílias atual e sua projeção.

A partir dos conceitos de Porter, especificamente para avaliar a presença das 6 forças por ele listadas, foram elaboradas nos Apêndices B e C as questões listadas na 2ª. Parte dos mesmos.

Objetivo 3: Relacionar as características das empresas que firmaram alianças com concorrentes.

Buscou-se identificar o tempo de existência, tamanho, estrutura jurídica, estilo de gestão e volume de empreendimentos com e sem parceria lançados no período. Estas questões encontram-se representadas nas questões constantes da 1ª. Parte do Apêndice C.

Objetivo 4: Identificar os principais grupos estratégicos entre as empresas aliadas:

A partir das dimensões propostas pelos autores Porter, Simon, Hamel e Prahalad, Kim e Mauborgne e D'Aveni, foram elaboradas as questões listadas na 3ª. Parte dos respectivos Apêndices B e C. Dos incorporadores, buscaremos identificar como suas empresas se identificam ou se posicionam em termos estratégicos. Das entidades de

classe, buscaremos uma visão mais ampla e crítica, inclusive acerca da utilização de estratégias contra-revolucionárias.

Objetivo 5: Estudar as motivações para a formação de alianças entre empresas (locais, nacionais, internacionais):

Na 4ª. Parte dos questionários constantes dos Apêndices B e C, com base nos autores listados no quadro resumo de referencial teórico, buscou-se identificar nas alianças firmadas possíveis motivações, inclusive de ordem financeira, tecnológica e comercial. Para cada uma destas variáveis, foram feitos questionamentos com o objetivo de identificar as principais motivações para as alianças locais, apontando variáveis como: crescimento, aquisição de novas tecnologias, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, redução ou compartilhamento de riscos, melhoria das condições de competitividade, apoio na entrada de novos mercados e posicionamento estratégico.

Objetivo 6: Mapear as características destas alianças e identificar a presença de fatores de sucesso e insucesso nas mesmas.

A partir dos conceitos de Klotze, Yoshino e Rangan, as questões da 5ª. Parte do Apêndice C buscam identificar as características jurídicas das alianças firmadas, avaliar a presença de características apontadas por diversos autores (ver quadro resumo de referencial teórico) como fatores de sucesso ou insucesso na formação de uma aliança, bem como identificar a divisão das atribuições de um incorporador nas parcerias firmadas, a partir das caracterizações de funções constantes no estudo de Reis.

Objetivo 7: Investigar os motivos para a dissolução das alianças.

Sabendo que alianças normalmente não são eternas, a 6ª. Parte do Apêndice C busca identificar se houve ruptura das mesmas antes do previsto, se o final da parceria foi harmonioso e ainda, com base na produção de diversos autores sobre fatores de

sucesso e insucesso numa aliança (ver quadro resumo de referencial teórico), uma lista de possíveis motivos é elencada para identificar as razões para o término das mesmas.

Objetivo 8: Avaliar os resultados das empresas, em termos de desempenho, após o rompimento das alianças.

A percepção do mercado (entidades de classe) sobre os resultados que estas alianças trouxeram para o mercado baiano está refletida na 5ª. Parte do Apêndice B. Para os incorporadores, tais questionamentos foram desdobrados na 7ª. Parte do Apêndice C, onde buscamos uma comparação dos resultados dos empreendimentos realizado em parceria em relação àqueles realizados de forma isolada, bem como buscamos medir se os resultados tangíveis e intangíveis (aprendizado, agregação de valor institucional, redução de custos e diluição de riscos), elencados por diversos autores como motivadores para formação de alianças (ver quadro resumo do referencial teórico) foram atingidos.

Dos resultados obtidos, será feito o cruzamento das respostas, buscando identificar possíveis inter-relações entre as variáveis estudadas, em especial: porte da empresa x motivação para formação de aliança; posicionamento estratégico x motivação para formação de aliança; modelo de gestão da aliança x resultados.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 CARACTERÍSTICAS DO MERCADO IMOBILIÁRIO SOTEROPOLITANO

Para identificar as características do mercado imobiliário de Salvador-Ba, foram destacados quatro aspectos principais: a sua história e processo de formação e regulamentação do mercado, que traz consigo explicações para culturas e grupos empresariais predominantes; o tamanho deste mercado e sua evolução nos últimos anos; as origens dos recursos para financiamento da produção e para o consumidor final e a abrangência das entidades representativas da classe empresarial do segmento.

4.1.1 Processo Histórico e Cenário Contemporâneo

Brito (2005), em estudo sobre a estruturação do mercado de terra urbana e habitação em Salvador-Ba a partir de 1970, destaca os grandes movimentos deste mercado na capital em referência, com forte e intrínseca relação com grandes ações adotadas pelas três esferas do governo (municipal, estadual e federal).

Em 1968, a Prefeitura Municipal de Salvador (PMS) privatiza as terras públicas de propriedade do município, reduzindo assim uma parte dos terrenos foreiros, que passam a ser regidos pela propriedade privada, estimulando a oferta de terrenos próximos às áreas já urbanizadas à época, dificultando a especulação fundiária e a abertura de loteamentos distantes, além de ser uma tentativa de impedir a abertura de loteamentos clandestinos. Ainda na década de 1960, a PMS realiza obras de ampliação da malha viária do município, com a abertura das Avenidas de Vale, da Avenida Otávio Mangabeira (orla) e da Avenida Luiz Viana Filho (Paralela). Notadamente, todos os terrenos lindeiros às novas avenidas ou cujos acessos foram facilitados a partir dos novos corredores viários sofreram forte valorização, fortalecendo e incentivando o mercado imobiliário da capital.

Na área econômica, dois grandes eventos de desenvolvimento da região impulsionaram o mercado imobiliário: a instalação, em 1968, do Centro Industrial de Aratu (CIA) com recursos dos incentivos fiscais geridos pela SUDENE (Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste) e a implantação do Complexo Petroquímico de Camaçari (COPEC) em 1978, numa ação conjunta dos governos estadual e federal. Merece destaque ainda, no cenário econômico, os constantes e crescentes investimentos em ampliações da refinaria da Petrobrás. Todos estes eventos trouxeram uma nova demanda de moradias e estrutura urbana de serviços para a capital Salvador, que assumia, cada vez mais, a condição de cidade de serviços, de cidade residência para um novo grupo de empregados com salários acima da média do mercado.

Na área financeira, a criação do BNH (Banco Nacional de Habitação) em 1964 e toda uma legislação especial (com definição de fundos financeiros e órgãos gestores envolvidos no Sistema Financeiro de Habitação (SFH)), no objetivo de tentar equacionar o déficit habitacional que se apresentava no Brasil, também impulsionaram o mercado imobiliário. O BNH tinha como objetivo financiar não apenas as obras para construção de habitações populares, mas também para classes mais altas, como bem resume Brito (2005):

É nesse cenário que emerge, na década de 1970, a versão mais atualizada do lucrativo mercado imobiliário de Salvador, que foi forjado pela combinação de: ações locais desenvolvidas pela PMS, originando um processo de concentração da propriedade urbana nas mãos de poucos privilegiados, os quais se beneficiaram de informações importantes e da disponibilidade de capital; ações do Governo federal, com a criação de condições para prover o aporte financeiro e creditício de longo prazo, bem como as possibilidades de valorização diferencial de áreas da cidade com a adoção dos programas de habitação, urbanização, saneamento e transporte coletivo; e pela própria dinâmica do processo de industrialização nos municípios contíguos e próximos a Salvador induzido pelos Governos federal e estadual. (p.63).

Contudo, o “lucrativo” mercado imobiliário de Salvador como alinha Brito (2005), atravessou períodos de forte estagnação com o fechamento de muitas tradicionais empresas do ramo. O ciclo de crescimento que se inicia em 1964 e vai até 1983 (REIS, 2007) é refletido na multiplicação de empresas, na sua maior parte, fundadas em base

familiar. Consta-se hoje, entretanto, que muitas delas já não mais existem (AVELAR, 2006). O quadro de referência dos fundadores da Associação dos Dirigentes das Empresas do Mercado Imobiliário da Bahia (ADEMI-BA) indica as 13 empresas que fundaram a associação em 1975. Considerando que a ADEMI-BA hoje congrega representantes de cerca de 80% do mercado local (dados da própria entidade), é de se supor que estas 13 fundadoras eram líderes de mercado à época. Destas, apenas a Civil permanece ativa (Quadro).

Quadro 3 - Relação de Empresas Fundadoras da ADEMI-Ba em 13/08/1975

RELAÇÃO DE EMPRESAS FUNDADORAS DA ADEMI-Ba EM 13/08/1975	
Abaíra	Lupa
Cemisa	Encil
Cibrateco	Imobiliária Corrêa Ribeiro
Ciplan	Incorplan
Comeba	Itajubá
Concic Portuária	Opus Engenharia
Civil Construtora	

Fonte: Quadro montado a partir de informações obtidas na home page da ADEMI-BA

As décadas de 1980 e 1990 representaram um período de desaceleração e de diminuição dos investimentos na área, justificados pelo momento político econômico vivido pelo país (REIS, 2007). Em meados da década de 1990, o controle da inflação é iniciado com o Plano Real (1994), mas os recursos para o financiamento imobiliário ainda se apresentam restritos já que a prioridade do Governo Federal era garantir a estabilidade da moeda recém conseguida, mantida por uma política de juros altos e paridade cambial artificial como destaca Giambiagi et al (2005). Neste período, o segmento da Construção Civil ainda apresenta desafios, especialmente pela escassez de recursos e altos juros, que desestimulam o investimento em ativos imóveis. Para Lisboa (2009), movidos pela necessidade de origem de recursos, os incorporadores passam a criar outras fontes de financiamento, em especial os auto financiamentos, passando o incorporador a financiar a maior parte ou a totalidade do empreendimento direto ao consumidor em até 100 meses (Plano 100 da Construtora Akyo e a Compra

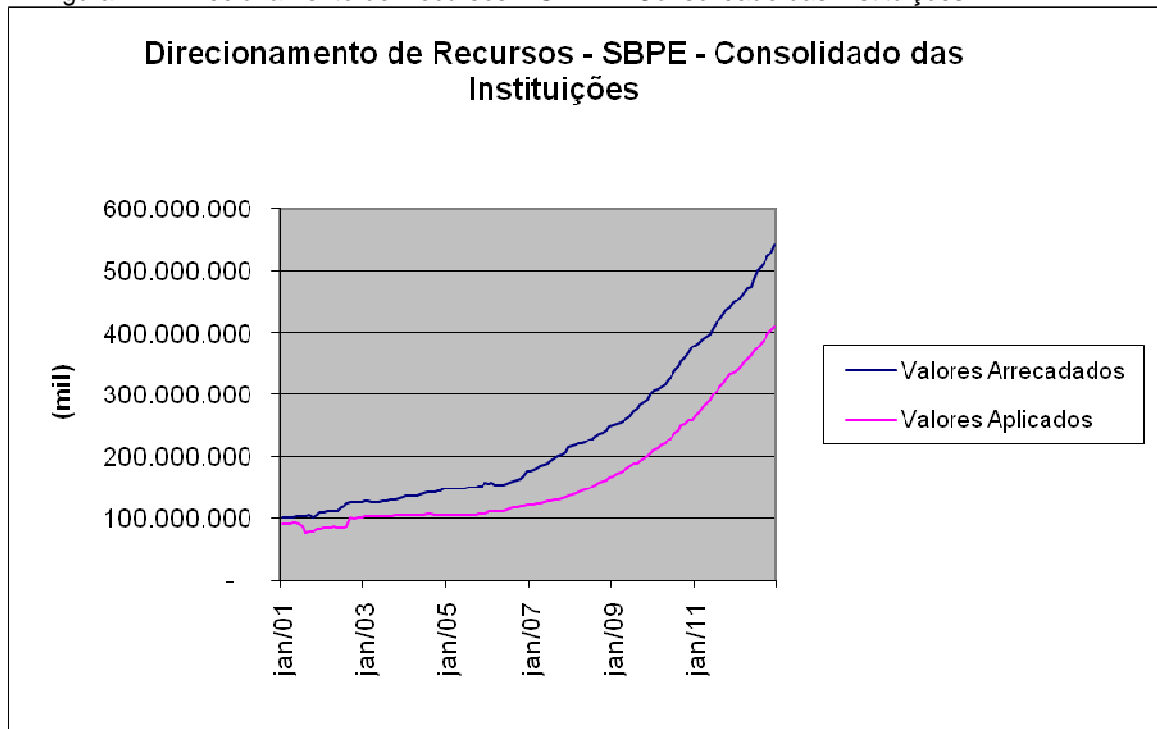
Ideal da Construtora MRM) o que retarda a realização do lucro além de ser uma opção exclusiva para as médias e grandes empresas. Há neste período ainda, maior incidência de incorporações realizadas a preço de custo (obras por administração), estas voltadas para um público de maior poder aquisitivo dada a necessidade de desembolso do valor total do imóvel em menor prazo. Esta nova realidade fica evidente quando o índice de recursos advindos do SFH na comercialização imobiliária no período de 1985/1990 que era de 47% passa para apenas 20,6% no período 1995/2000 (LISBÔA, 2009).

4.1.2 Recursos Disponíveis

A década de 2000 começa a apresentar mudança neste cenário através de projetos governamentais com destinação de verbas para redução do déficit habitacional e recursos para a construção civil. Amplamente divulgado pela mídia, os programas *Minha Casa, Minha Vida (1 e 2)*, preveem a destinação de R\$ 71,7 bilhões em subsídios no período de 2009 a 2014 (BRASIL, 2012), com meta de atingir 2 milhões de novas unidades habitacionais para famílias com renda de até 10 salários mínimos.

Também contribuiu para maiores investimentos no mercado imobiliário o natural aumento de recursos para financiamento lastreados no FGTS, dado o próprio aquecimento da economia, aumento do emprego formal e dos depósitos em poupança, dois dos ativos que lastreiam o crédito imobiliário. Segundo o Banco Central do Brasil (BCB), de 2001 a 2012, os recursos advindos das fontes que compõem o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE) tiveram aumento de sua captação de 370%, e as aplicações imobiliárias destes recursos cresceram cerca de 330% no mesmo período, conforme observa-se no gráfico abaixo (Figura 11).

Figura 11 - Direcionamento de Recursos – SBPE – Consolidado das Instituições



Fonte: Quadro montado a partir da compilação da autora de informações obtidas na home page do Banco Central do Brasil

Passadas as décadas de crise no mercado imobiliário, diante de uma nova realidade, com a economia aquecida e recursos mais abundantes, o mercado apresenta outro cenário competitivo, com destaque para o surgimento de fortes empresas nacionais e uma forte inovação em produtos, voltados para os imóveis de moradia, comércio e serviços.

Os anos de 2006 e 2007 caracterizaram-se como os anos de expansão do setor, com forte entrada no mercado de capitais de empresas atuantes no segmento. A partir da classificação setorial das empresas e fundos negociados na BM&FBOVESPA, no setor econômico Construção e Transporte, sub-setor Construção e Engenharia, segmentos Construção Civil e Intermediação Imobiliária, existem hoje 25 empresas listadas com ações negociadas na bolsa (Quadro 4).

Quadro 4 - Classificação Setorial das Empresas e Fundos Negociados na BM & FBOVESPA

CLASSIFICAÇÃO SETORIAL DAS EMPRESAS E FUNDOS NEGOCIADOS NA BM&FBOVESPA					
SETOR ECONÔMICO: Construção e Transporte					
SUBSETOR: Construção e Engenharia					
SEGMENTO	LISTAGEM		RAZÃO SOCIAL	DATA ENTRADA NA BOVESPA	ATIVIDADE PRINCIPAL
	CÓDIGO	SEGM ENTO			
Construção Civil					Atividade Principal
BROOKFIELD	BISA	NM	BROOKFIELD INCORPORAÇÕES S.A.	23/10/2006	Gestão em Participações Societárias
CC DES IMOB	CCIM	NM	CAMARGO CORREA DESENV. IMOBILIARIO S.A.	31/01/2007	Incorporação e Construção Imobiliária
CIMOB PART COMPANY	GAFP CPNY		CIMOB PARTICIPACOES S.A.	03/07/1995	Empreendimentos Imobiliários
CONST A LIND	CALI		BROOKFIELD SÃO PAULO EMPREEND IMOBILIÁRIOS S.A.	02/03/2006	Não Disponível
CR2	CRDE	NM	CONSTRUTORA ADOLPHO LINDENBERG S.A.	06/06/2005	Construção de Edifícios
CYRELA REALT	CYRE	NM	CR2 EMPREENDIMENTOS IMOBILIARIOS S.A.	23/04/2007	Incorporação Imobiliária
DIRECIONAL	DIRR	NM	CYRELA BRAZIL REALTY S.A.EMPREEND E PART	28/10/1996	Incorporação Imobiliária
EVEN	EVEN	NM	DIRECIONAL ENGENHARIA S.A.	19/11/2009	Incorporação. Construção E Comercialização de Imóveis Próprios Ou de Terceiros E Prestação de Serviços de Engenharia
EZTEC	EZTC	NM	EVEN CONSTRUTORA E INCORPORADORA S.A.	02/04/2007	Construção e Incorporação
GAFISA	GFSA	NM	EZ TEC EMPREEND. E PARTICIPACOES S.A.	22/06/2007	(a) Incorporação E Comercialização de Empreendimentos Imobiliários de Qualquer Natureza. (b) Administração E Locação de Imóveis Próprios. (c) Loteamento de Terrenos. (d) Construção de Condomínios ...
HELBOR	HBOR	NM	GAFISA S.A.	26/01/2006	Não Disponível
JHSF PART	JHSF	NM	HELBOR EMPREENDIMENTOS S.A.	29/10/2007	Incorporação de Imóveis
JOAO FORTES	JFEN		JHSF PARTICIPACOES S.A.	12/04/2007	Empresa de Participações em Empresas de Incorporação Imobiliária. Desenvolvimento E Exploração de Shopping Centers E Escritórios Comerciais F Atividade Hoteleira
MRV	MRVE	NM	JOAO FORTES ENGENHARIA S.A.	24/08/2007	Incorporação E Construção de Imóveis; Execução Por Administração de Obras de Construção Civil; Desenvolvimento. Planejamento. Comercialização E Administração de de Shopping Centers.
PDG REALT	PDGR	NM	MRV ENGENHARIA E PARTICIPACOES S.A.	23/07/2007	Atividades de Incorporação E Construção atividades de Logística
RODOBENSIMO	RDNI	NM	PDG REALTY S.A. EMPREEND E PARTICIPACOES	26/01/2007	Participação em Sociedades Atuantes No Setor Imobiliário
ROSSI RESID	RSID	NM	RODOBENS NEGOCIOS IMOBILIARIOS S.A.	31/01/2007	(i) A Compra E Venda de Imóveis; (ii) O Desmembramento Ou Loteamento de Terrenos; (iii) A Incorporação Imobiliária Ou Construção de Imóveis Destinados À Venda; (iv) A Prestação de Serviços A Terceiros
SERGEN	SGEN		ROSSI RESIDENCIAL S.A.	03/07/1997	Compra E Venda de Imóveis. Desmembramento E Loteamento de Terrenos. Incorporação Imobiliária E Construção de Imóveis Destinados À Construções em Geral
TECNISA	TCSA	NM	SERGEN SERVICOS GERAIS DE ENG S.A.	31/12/1999	Construções em Geral
TGLT	TGLT		TECNISA S.A.	01/02/2007	Incorporação. Compra E Venda de Imóveis Prontos E A Construir A Locação E Administração de Bens Imóveis. Construção de Imóveis E A Prestação de Serviço de Consultoria Imobiliária.
TRISUL	TRIS	NM	TGLT S.A.	Não disponível	Gerenciamento de Projetos E Empreendimentos Imobiliários. Desenvolvimentos Urbanos; O Planejamento. Avaliação. Direção E Execução Na Gestão de Tais Negócios Relacionados Ao Setor Imobiliário.
VIVER	VIVR	NM	TRISUL S.A.	15/10/2007	Incorporadora E Construtora
Intermediação Imobiliária					Atividade Principal
BR BROKERS	BBRK	NM	VIVER INCORPORADORA E CONSTRUTORA S.A.	06/06/2007	Incorporadora E Construtora. Com Atuação em Todas As Regiões Do País Nos Segmentos Residencial. Comercial. Turismo E de Loteamentos Sendo O Segmento Residencial. O Nosso Principal Mercado de Atuação.
LOPES BRASIL	LPSB	NM	BRASIL BROKERS PARTICIPACOES S.A.	29/10/2007	Participação em Sociedades Que Atuem No Setor Imobiliário.
			LPS BRASIL - CONSULTORIA DE IMOVEIS S.A.	18/12/2006	Intermediação Na Compra. Venda. Permuta E Locação de Imóveis Ou de Direitos E Obrigações A Eles Relativos.

(N1) Nível 1 de Governança Corporativa

(N2) Nível 2 de Governança Corporativa

(NM) Novo Mercado

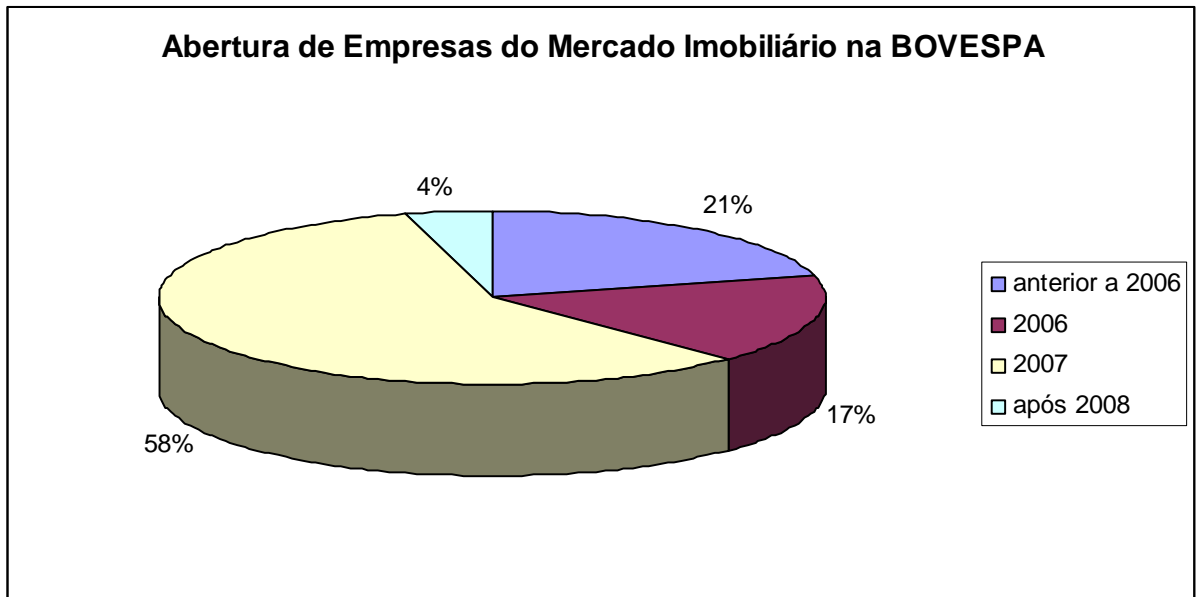
(MA) Bovespa Mais

(MB) Balcão Organizado Tradicional

Fonte: Quadro montado pela autora a partir da compilação de informações obtidas na home page da BOVESPA.

Expurgando uma delas, cuja informação de data de abertura de capital não encontra-se disponível, identificamos que 75% destas empresas abriram capital nos anos de 2006 e 2007 (Figura 12), demonstrando o forte aquecimento do setor neste período.

Figura 12 - Gráfico da Abertura de Empresas do Mercado Imobiliário na BOVESPA



Fonte: Gráfico montado pela autora a partir da compilação de informações obtidas na home page da BOVESPA.

Capitalizadas com os recursos advindos do lançamento de suas ações, estas empresas começam um forte plano de expansão territorial. Das 25 empresas com ações comercializadas na bolsa de valores acima listadas, 13 tem ou tiveram atuação no mercado baiano. Nestas estão incluídas as duas empresas de intermediação imobiliária (Brasil Brokers e Lopes) e das 11 incorporadoras, 8 chegaram ao mercado baiano a partir de alianças feitas com incorporadoras locais. Apenas a JHSF, a MRV e a Rodobens instalaram filiais independentes (a última apenas em Feira de Santana), realizando incorporações independentes.

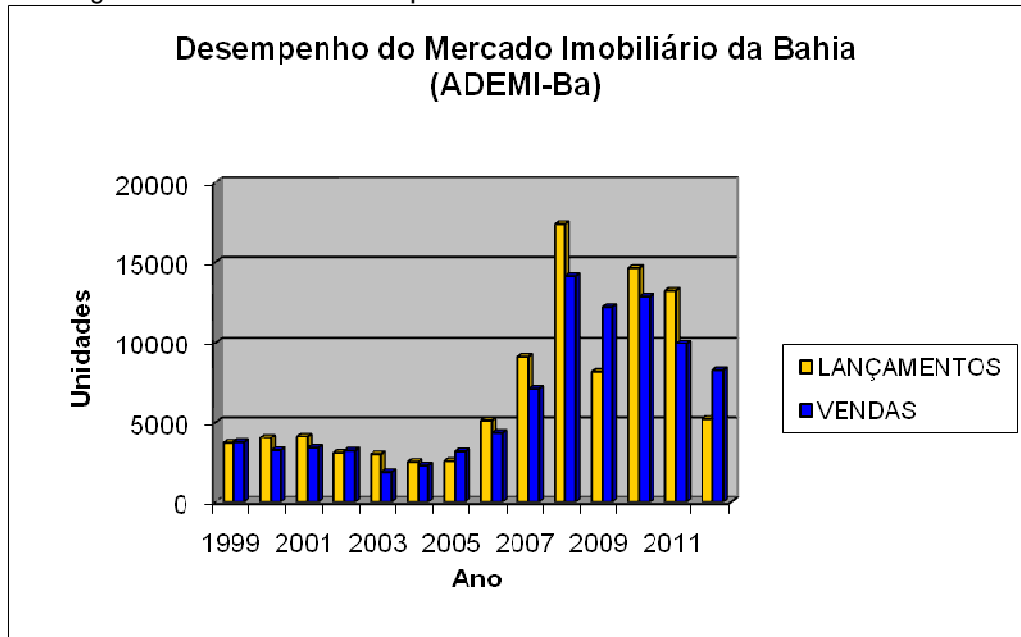
4.1.3 Tamanho do Mercado

Em paralelo a este movimento nacional, Salvador tem aprovada em 20 de fevereiro de 2008 a Lei 7.400/08, que promulga o novo Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano (PDDU), que é o elemento central do processo de planejamento do município, estabelecendo as diretrizes gerais de políticas que norteiam o ordenamento da cidade nos oito anos seguintes. Ele estabelece a política urbana, as questões relativas ao desenvolvimento econômico, as ações sobre o meio ambiente, a política habitacional, a

mobilidade urbana, além dos serviços urbanos básicos (SALVADOR, 2008). Muito criticado por segmentos representativos da sociedade que argumentaram ser o mesmo não inclusivo, ambientalmente permissivo e destinado ao atendimento dos interesses econômicos dos empresários da construção civil, o novo PDDU de fato trouxe, para a incorporação imobiliária, uma nova gama de áreas economicamente incorporáveis, com destaque para a orla marítima, onde houve acréscimo nos gabaritos máximos de construção, além da Avenida Paralela, onde houve maior flexibilidade para manejo e supressão de áreas verdes.

O que se observa em Salvador, em função de todos estes fatores agindo de forma conjunta (cenário econômico favorável, crédito imobiliário mais abundante, empresas de capital aberto capitalizadas e em expansão e o novo PDDU), é um crescimento substancial de volume de lançamentos imobiliários, que passou de uma média de 3.276 unidades imobiliárias lançadas pelas empresas filiadas à ADEMI-Ba entre 1999 e 2005 para 5.098 em 2006, 9.068 em 2007 e o recorde de 17.376 unidades imobiliárias lançadas em 2008, números acompanhados de crescimento proporcional do volume de vendas destas unidades, indicando demanda reprimida de mercado (Figura 13).

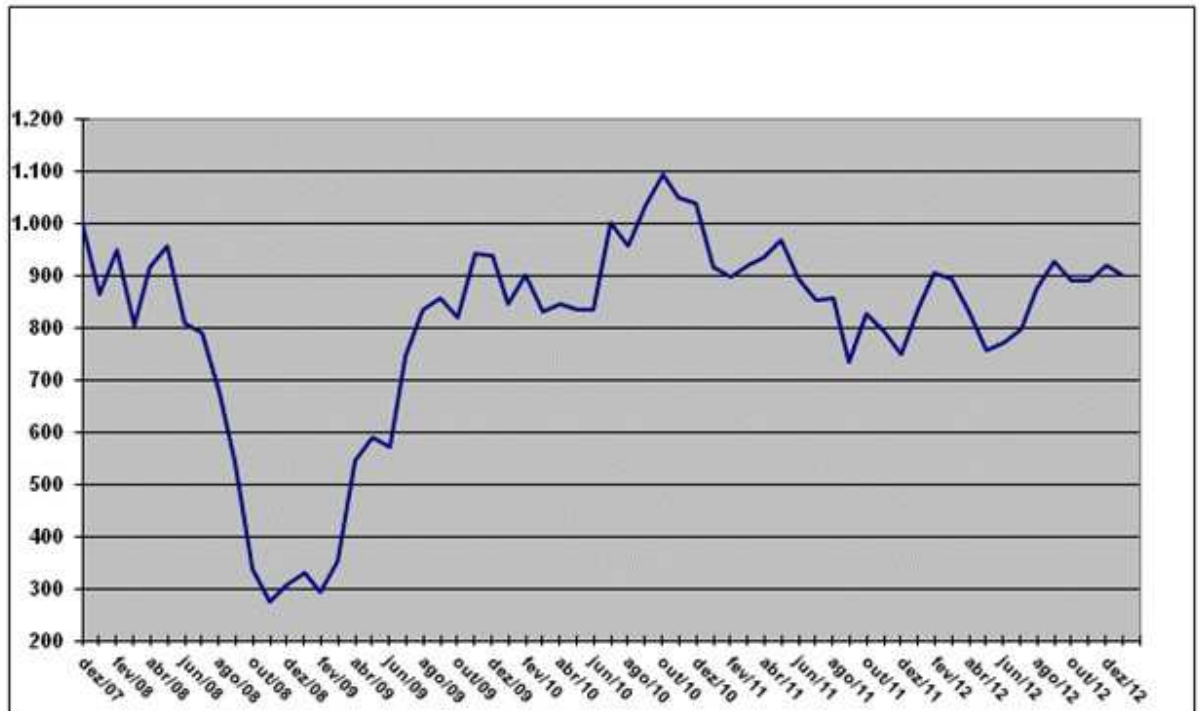
Figura 13 - Gráfico do Desempenho do Mercado Imobiliário da Bahia



Fonte: Gráfico montado pela autora a partir da compilação de informações obtidas na pesquisa imobiliária ADEMI-Ba 2012.

Em meio à euforia do mercado imobiliário brasileiro, em setembro de 2008, a quebra do Lehman Brothers, tradicional banco norte americano, caracterizou-se como o marco inicial para a onda de pânico que deu início à crise na economia dos Estados Unidos, deflagrada a partir dos problemas com o mercado de “*subprime*” do segmento imobiliário daquele país. Os problemas na maior economia do planeta afetaram as economias de todo o mundo, inclusive a brasileira. O mercado imobiliário local sentiu este efeito de forma imediata, tanto por ter sido a crise deflagrada a partir de problemas advindos do segmento imobiliário, quanto por ser este um setor onde credibilidade é condição inequívoca para a comercialização, uma vez que o produto final normalmente é uma unidade a ser construída e entregue, ou seja, é uma promessa de venda. Tal reflexo pode ser observado tanto na retração de lançamentos e vendas de unidades em Salvador-Ba (Figura 14), quanto pelo Índice Imobiliário – IMOB (Tabela 1), calculado pela BM&FBOVESPA, a partir do comportamento das ações das empresas representativas dos setores da atividade imobiliária compreendidos por construção civil, intermediação imobiliária e exploração de imóveis.

Figura 14 - IMOB – índice Imobiliário em Pontos



Fonte: BM&FBOVESPA.

Passado o auge da crise, o mercado imobiliário brasileiro parece retomar o crescimento, embora em ritmo um pouco menos acelerado, tanto em números de lançamentos quanto em valores das ações comercializadas na bolsa. Em 2009, a ADEMI-Ba contabilizou 8.157 unidades lançadas, com crescimento em 2010 e 2011 com respectivamente 14.619 e 13.241 unidades lançadas, apresentando forte retração nos lançamentos no ano de 2012 (apenas 5.199 unidades lançadas), patamar do ano de 2006, primeiro ano do ciclo de expansão do setor. Embora o número de unidades lançadas tenha sofrido uma drástica redução em 2012, tal não foi acompanhado na mesma proporção pelo volume de unidades vendidas, que manteve-se acima do volume de lançamentos (8.253 unidades vendidas em 2012), indicando uma venda de estoques das incorporadoras.

Segundo a Pesquisa Imobiliária 2012 da ADEMI-Ba, o mercado encerrou o ano com 12.008 unidades imobiliárias nos estoques das incorporadoras, o equivalente a pouco mais de um ano de consumo, considerando-se a média dos últimos 3 anos. Analisando

os dados, verificamos que tal estoque não se deve a unidades lançadas e não comercializadas, vez que se considerarmos a diferença entre lançamentos e comercializações de 2007 a 2012, o estoque seria de pouco mais de 3.000 unidades habitacionais, o que nos leva a crer, em conformidade com entrevistas realizadas junto aos incorporadores e representantes de entidades de classe, que este estoque deve-se a um alto volume de distratos, gerados em sua maioria pela incapacidade de contratação de financiamento do adquirente junto à entidade financeira, dada a sua não comprovação de renda. Este é o efeito negativo de tabelas de vendas agressivas, geradas pelo crédito farto, com até 80% do valor do imóvel comprometido com o financiamento bancário, gerando parcelas da poupança (parte do preço do imóvel paga antes da conclusão das obras) muito inferiores às parcelas geradas pelo financiamento bancário.

4.1.4 Representatividade das Agremiações de Classe

Embora sejam atividades distintas, a incorporação imobiliária e a construção civil sempre estiveram muito relacionadas no mercado baiano. Para Lisbôa (2009), a maioria das incorporadoras teve sua origem a partir de empresas construtoras. Isto explica a grande proximidade entre os associados da ADEMI-Ba e o Sinduscon-Ba, proximidade mais sentida quando analisado o corpo diretivo da segunda entidade, formado em sua grande maioria por incorporadores. As duas entidades, portanto, são representativas dos empresários incorporadores e construtores, sendo a ADEMI em caráter associativo e o SINDUSCON com status de sindicato. Ambas são instituições já sedimentadas, com 38 e 51 anos respectivamente e têm um número de associados próximo, contando a ADEMI-Ba com 193 associados contra 200 do Sinduscon-Ba. Importante ressaltar que, dentre os 193 associados da ADEMI-Ba encontram-se listadas as SPE's, Sociedades de Propósito Específico criadas para cada empreendimento e encerradas ao final dos mesmos. As duas instituições tem objetivos e missões semelhantes, abrangendo representar os interesses do setor, levantar dados estatísticos, promover relações institucionais com as diferentes esferas do governo, desenvolver atividades que busquem melhorias tecnológicas para o setor. O Sinduscon apresenta uma atuação

mais forte na preocupação com a formação de mão de obra e educação do trabalhador, enquanto a ADEMI incorporou eventos que fazem parte do calendário dos incorporadores baianos, com destaque para o Salão Imobiliário, o Prêmio ADEMI-Ba, a Convenção Anual ADEMI-Ba, a Revista ADEMI-Ba e a Pesquisa Imobiliária. Nasceu dentro do Sinduscon-Ba a Coopercon-Ba, uma entidade que busca o fortalecimento dos construtores na negociação de compra junto a fornecedores com forte concentração de mercado, uma espécie de organização para compra coletiva que abordaremos com maiores detalhes no decorrer deste trabalho.

Embora estejam abrangidos no estatuto da ADEMI-Ba, as imobiliárias, empresas responsáveis pela comercialização das unidades imobiliárias, não tem historicamente voz ativa dentro desta instituição. Encontram-se melhor representadas pelo CRECI-Ba, autarquia que regulamenta a profissão do Corretor de Imóveis. Com 49 anos de existência, congrega hoje 11.837 inscritos na categoria de pessoa física e 656 na categoria de pessoa jurídica. Tem como objetivos normatizar, disciplinar e fiscalizar a atuação do corretor de imóveis, aplicando-lhe punições caso haja violação do código de ética ou outra regra institucional. Outra entidade que representam também a categoria é o SECOVI-Ba que, embora seja a mais longeva instituição (68 anos), conta com 72 associados e tem maior foco de atuação no segmento de administração de imóveis e condomínios, com visão associativa e também na condição de sindicato patronal.

4.2 CONDIÇÕES DE COMPETITIVIDADE DO SETOR

Segundo a FIESP (2010), a demanda por imóveis no Brasil decorre de três processos principais:

- **dinâmica familiar:** processo de formação de novas famílias, o qual é influenciado pelo crescimento demográfico e pela evolução econômica da população;
- **déficit habitacional:** passivo de moradias decorrente do não-atendimento das necessidades ao longo dos anos; e
- **depreciação:** necessidade de reposição do estoque habitacional desgastado pelo uso. (p. 24).

A estes, podemos acrescentar o aquecimento da economia com consequente maior procura por estabelecimentos comerciais (lojas, salas, galpões). Havendo demanda pelos espaços, sejam eles residenciais ou comerciais, o mercado imobiliário para aluguel torna-se também uma interessante opção de investimento.

Para identificar o futuro mercado gerado pelo surgimento de novas famílias, que demandarão novas moradias, é fundamental a análise dos fatores demográficos brasileiros. Embora a população brasileira esteja crescendo a taxas médias anuais decrescentes,

nos últimos 12 anos, a população brasileira cresceu a uma taxa média de 1,3% ao ano, passando de 166 milhões em 1998 para mais de 193 milhões em 2010. A expectativa para os próximos 12 anos é a de que essa taxa diminua ainda mais, chegando a 0,5% ao ano em 2022. Com isso, a população irá atingir 209 milhões em 2022, com uma taxa média de expansão demográfica de 0,6% ao ano. (FIESP, 2010, p.24).

a taxa de crescimento do número de famílias é quase três vezes este ritmo de expansão demográfica (1,88% ao ano) (Tabela 1).

Com isso, as famílias devem passar de 63,6 milhões para 79,6 milhões, com a formação de quase 16 milhões de famílias em 12 anos – ou ainda, 1,33 milhão de novas famílias por ano. (FIESP, 2010, p. 28).

Tabela 1 - Famílias por Faixa Etária do Chefe, Brasil

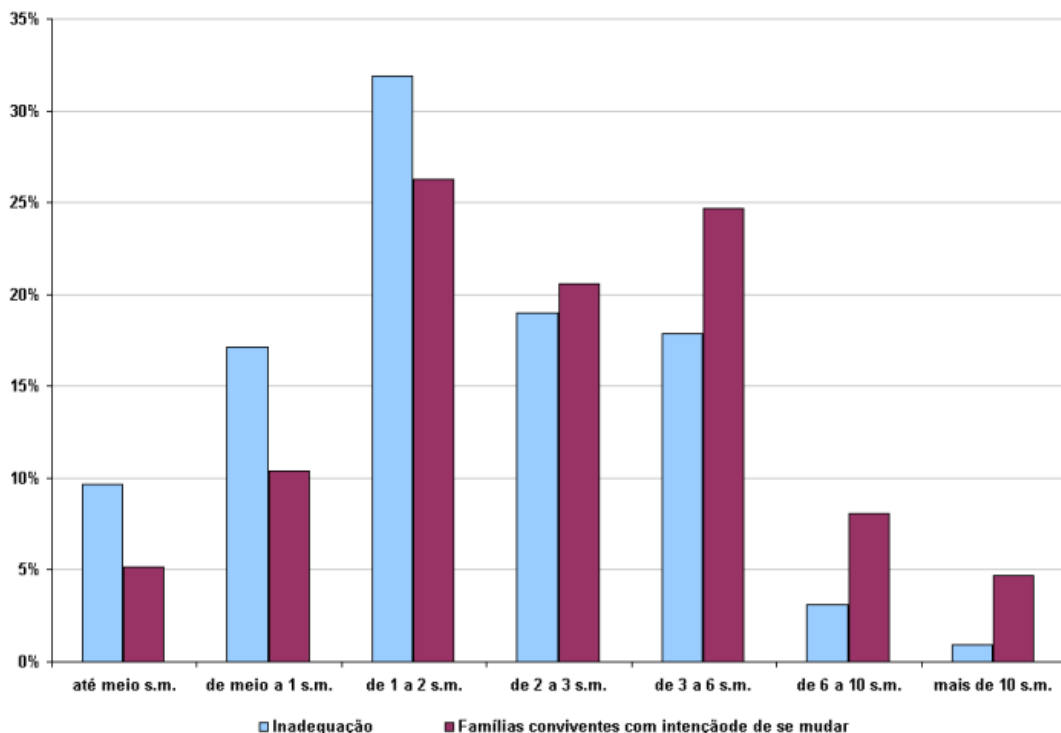
Faixa Etária	2010	2014	2018	2022	(%) ao ano
13 - 18	372.881	384.199	385.715	358.727	-0,32%
19 - 25	4.867.443	4.663.209	4.685.762	4.822.759	-0,08%
26 - 35	14.028.254	14.826.097	14.726.879	14.247.737	0,13%
36 - 45	14.623.904	15.298.703	16.567.884	17.965.428	1,73%
46 - 55	12.941.619	14.360.689	15.208.243	15.816.203	1,69%
56 - 65	8.532.123	10.043.109	11.796.838	13.489.557	3,89%
66 - 75	5.293.098	5.956.787	6.922.729	8.235.719	3,75%
mais de 75	2.974.717	3.500.445	4.052.750	4.650.289	3,79%
Total	63.634.038	69.033.238	74.346.800	79.586.419	1,88%

Fonte: FGV apud FIESP (2010).

Segundo o Sinduscon-SP, 2009, com base nos dados do PNAD 2009, o déficit habitacional brasileiro é de 5.808.547 famílias. A Bahia apresenta deste total um déficit de 410.700 famílias. O déficit habitacional representa a demanda reprimida e não

atendida no momento do estudo, somando moradias inadequadas, necessidade de ampliação de estoque onde também é considerada a necessidade de redução da co-habitação. A maior concentração desta demanda (77,7%) posiciona-se em famílias com renda de até 3 salários mínimos (ZAIDAN, 2010) (Figura 15).

Figura 15 - Déficit Habitacional 2009 por Renda Familiar



Fonte: Sinduscon-SP; Dados PNAD 2009; Elaboração FVG.

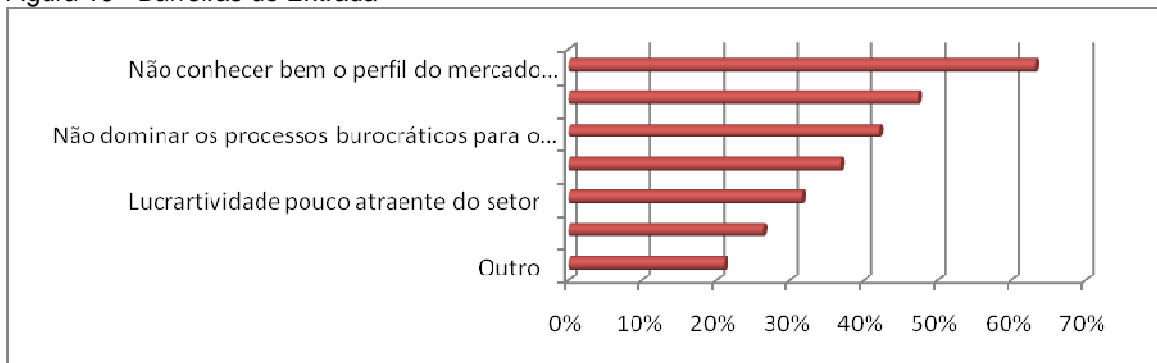
Portanto, em termos de demanda por novas moradias, pode-se afirmar que nos próximos 10 anos haverá ainda forte demanda, resultante da demanda reprimida já existente e da nova demanda gerada pelo crescimento do número de famílias, demanda esta que deverá manter-se concentrada nas faixas de renda de até 3 salários mínimos.

Neste contexto, analisando as condições de competitividade do setor a partir das seis forças externas à indústria listadas por Porter (1980, 1993), podemos identificar que:

- Barreiras de entrada. Tratando-se de um setor que demanda um investimento inicial relativamente alto (imobilizado em terrenos), a restrição a novos entrantes dá-se no nível do capital inicial e capital de giro (REIS, 2007), na necessidade de corpo técnico e na sua complexidade de gestão (AVELAR, 2006).

Os achados dos pesquisadores acima se confirmam nesta pesquisa, somado a outros fatores elencados pelos entrevistados. Para os mesmos, as maiores barreiras de entrada para novos atuantes no segmento são: o desconhecimento do perfil do consumidor, citado por 63% dos entrevistados, seguido de capital inicial alto (47%), não dominar os processos burocráticos da incorporação (42%), não ter um corpo técnico competente (37%), lucratividade pouco atraente (32%) e dificuldade de gerir um negócio complexo (26%) (Figura 16). Foram ainda citados a dificuldade de aquisição de terrenos e a insegurança jurídica gerada pelas suspensões de alvarás, municipais e ambientais.

Figura 16 - Barreiras de Entrada



Fonte: A autora.

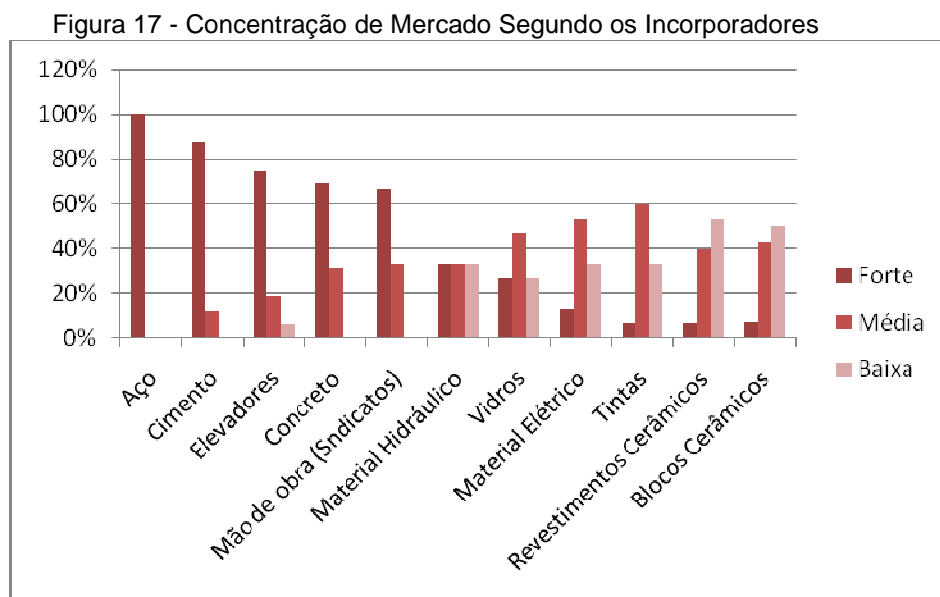
A alta demanda de capital inicial, embora citado por 53% dos entrevistados, merece comentários. Na década de 1990, este capital não se refletia primordialmente na aquisição de terrenos, mas sim na necessidade de financiamento direto ao consumidor final. Os terrenos, dada a crise que o mercado enfrentava, não raro eram negociados em permuta por unidades a serem edificadas no próprio local, o que não representava desembolso imediato do incorporador. Com o aquecimento do mercado nos últimos anos, esta relação se inverteu. A ampla oferta de recursos para financiamento da construção e do consumidor final desoneraram os fluxos de caixa das empresas,

contudo, a vinda das grandes S.A's de capital aberto para o mercado soteropolitano aqueceu o mercado de terrenos e suas condições e pagamento mudaram para pagamentos à vista, em moeda corrente nacional, aumentando a necessidade de investimento inicial do incorporador. Com os atuais sinais de desaquecimento do segmento de construção imobiliária, antigas práticas de permuta começam a voltar, demonstrando que o mercado de terrenos reage rápido às oscilações mercadológicas.

- Poder relativo de negociação com os fornecedores. O mercado de fornecedores de matérias primas básicas para o segmento é diversificado e com maior ou menor concentração de mercado. Commodities como cimento e aço concentram-se em poucos fornecedores, representando, portanto, riscos de fortes variações de preços em função da demanda do mercado mundial ou das posições dos oligopólios nacionais (AVELAR, 2006). O aço foi avaliado por 100% dos entrevistados como produto com forte concentração de mercado e o cimento teve 88% de avaliação pela forte concentração de mercado e 12% com média concentração. Concreto e elevadores igualmente apresentam poucas opções de fornecedores e, segundo os entrevistados, há formação de cartel nestas áreas, já tendo sido feitas denúncias a partir das entidades de classe aos órgãos fiscalizadores das atividades econômicas. Ganhou força em função da demanda aquecida do mercado dos últimos anos, o sindicato representativo dos funcionários da Construção Civil, que vem conseguindo ganhos reais não apenas salariais, mas especialmente nos benefícios, aumentando, por conseguinte, os custos produtivos. Alguns produtos apresentam concentração relativa de mercado como material elétrico, hidráulico e vidros. Outros fornecedores como tintas, revestimentos e blocos cerâmicos tem concorrência normal de mercado com oferta de diversos fabricantes (Figura 17). O preço da energia é um fator que pode afetar negativamente os custos do segmento, vez que é forte integrante da produção de uma série de insumos básicos da construção (aço, máquinas, etc) (FIESP, 2010).

Como tentativa de quebrar a hegemonia dos cartéis, espelhados no caso de sucesso do Ceará, foi criada em 2007, a COOPERCON-Ba (Cooperativa da Construção Civil do Estado da Bahia), que tem como objetivo realizar compras coletivas junto a

fornecedores, fortalecendo especialmente as pequenas e médias empresas e funcionando como um regulador de preços do mercado. Embora esteja atuando a 5 anos, em pergunta aberta feita aos entrevistados apenas 53% citaram ter conhecimento da cooperativa, que além das dificuldades que encontra pela própria característica do cooperativismo, ainda enfrenta barreiras e boicotes por parte dos fornecedores. Dois momentos foram citados nas entrevistas que espelham tal situação: o primeiro, quando os fornecedores oferecem descontos maiores direto ao construtor, esvaziando o poder da cooperativa; o segundo quando, numa tentativa de importação de cimento do Uruguai, já formalizado o acordo, o fornecedor recuou em função de pressões e ameaças recebidas dos fabricantes brasileiros.



Fonte: A autora.

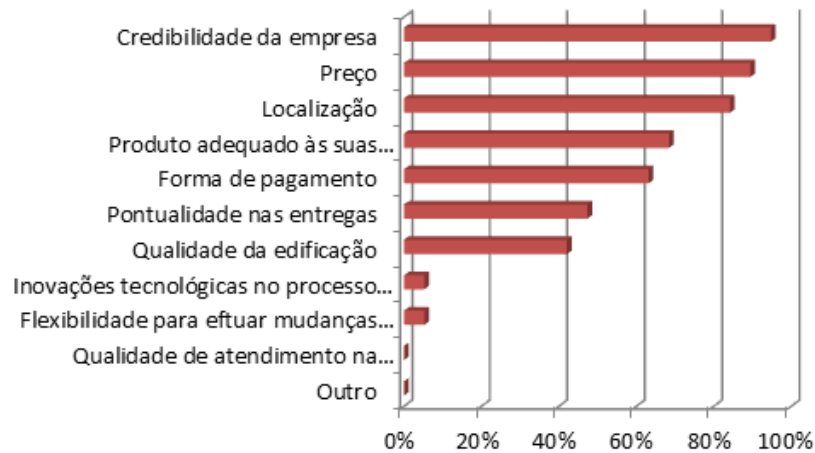
- Poder relativo de negociação com os clientes. Para 100% dos entrevistados, o mercado soteropolitano é muito competitivo, com a presença de várias empresas atuando, o que coloca o cliente, segundo 95% dos respondentes, com relativo poder de negociação junto às incorporadoras. Contudo, tal não se reflete fortemente no preço. 74% dos entrevistados afirmam que o cliente tem pouco a nenhum poder de influência sobre o preço, que tem pouca flexibilidade dada a composição de seus custos (terreno + insumos + custos administrativos e comerciais + lucro). Tratamento diferenciado no

tocante a descontos foi percebido entre as empresas. Aquelas de capital aberto tem como foco reduzir rapidamente os estoques e gerar novos VGV's, estando dispostas a sacrificar mais suas margens com descontos mais agressivos que as demais empresas. Mas, de uma forma geral, o poder de influência do cliente está no grupo, enquanto sociedade e será definido pelo seu limite de poder aquisitivo.

Um aspecto interessante é a mudança do perfil da origem do financiamento. Como já visto, trata-se de um segmento de mercado fortemente dependente de financiamentos de longo prazo para o consumidor final. Na década de 1990, a escassez de recursos para o financiamento da construção levou à criativa elaboração de tabelas de vendas e financiamentos direto junto ao incorporador (LISBÔA, 2009), o que culminava numa vantagem competitiva destes em detrimentos dos demais concorrentes, vantagem ainda sentida no estudo de Avelar (2006). Com a mudança das políticas públicas e a crescente liberação de recursos para o setor, a condição se inverte e 79% dos entrevistados apontam o cliente como o detentor do financiamento e não mais a incorporadora.

Os principais fatores, na percepção dos incorporadores, para a escolha do cliente pela incorporadora são credibilidade da empresa, preço, localização, adequação do produto às necessidades do cliente e forma de pagamento. Aspectos como qualidade do produto, qualidade de atendimento pós entrega, pontualidade e inovações tecnológicas tiveram pouca relevância na opinião dos incorporadores (Figura 18), o que pode indicar um nível de padronização de produtos e técnicas construtivas a ponto de tais fatores não serem determinantes na escolha do cliente no momento da compra.

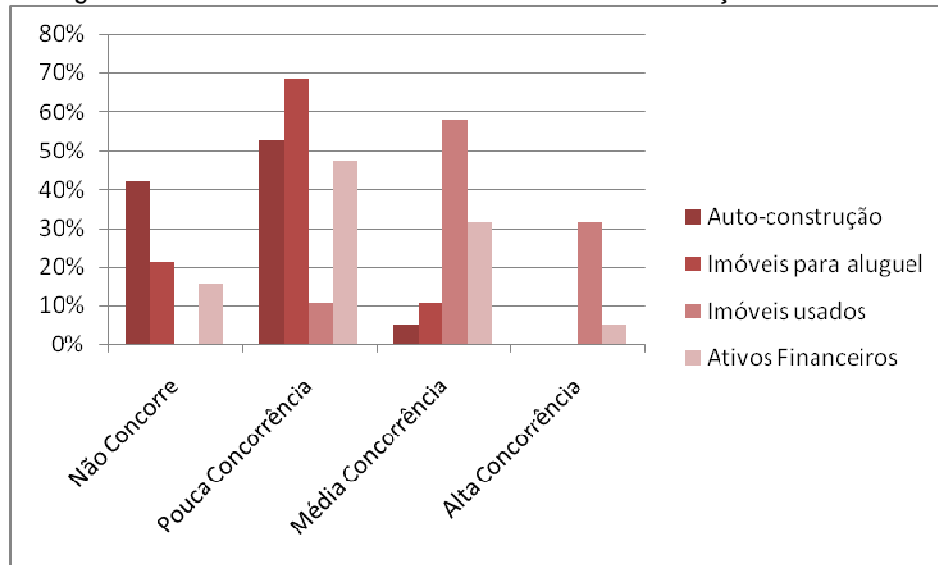
Figura 18 - Fatores Mais Importantes para a Decisão do Cliente na Escolha pela Incorporadora



Fonte: A autora.

- Risco de surgimento de produtos substitutos. Considerando que a satisfação da necessidade básica por moradia bem como o atendimento das necessidades de instalações para os segmentos de indústria, comércio e serviços, ainda passa pela construção de unidades imobiliárias, os produtos substitutos para os imóveis novos são, na maioria das vezes, outros imóveis, à exceção do capital de investimento que passa a ter outras opções como ativos financeiros. Das opções apresentadas, a única que apresentou média a alta concorrência com os imóveis novos segundo 90% dos entrevistados (Figura 19), são os imóveis usados e prontos. Esta intensificação de concorrência deve-se a uma oferta mais efetiva de imóveis usados, considerando que parte dos adquirentes dos imóveis novos lançados durante o auge do mercado (2008) está recebendo os novos imóveis e colocando seus antigos à venda. A autoconstrução, mais presente nas classes menos favorecidas, e investimentos em ativos financeiros seriam produtos substitutos em termos (AVELAR, 2006), mas que não tem afetado de forma representativa o segmento, dado que o público alvo das incorporadoras tem sido as classes A, B e C e, ativos financeiros, embora concorram, como opção de investimento, não suprem a demanda por locais de moradia e trabalho.

Figura 19 - Produtos Substitutos a Imóveis Novos em Lançamento



Fonte: A autora.

- Grau de rivalidade ou concorrência da indústria. Uma rivalidade e concorrência sempre presente neste mercado foi pela aquisição da principal matéria prima, o terreno. Com relação à disputa pelo consumidor final, esta é uma das forças que tem crescido na última década. A entrada de concorrentes internacionais (REIS, 2007) e a formação de fortes grupos nacionais com concentração de renda e poder de investimento, especialmente a partir da captação de recursos pelas empresas que lançaram suas ações na bolsa, lançou no mercado imobiliário, com destaque para o mercado imobiliário soteropolitano, novos concorrentes e um crescimento acelerado e em curto prazo da concorrência neste setor. Cenário que para Avelar, 2006, não se apresentava real, tendo a mesma pesquisadora indicado em seus achados que

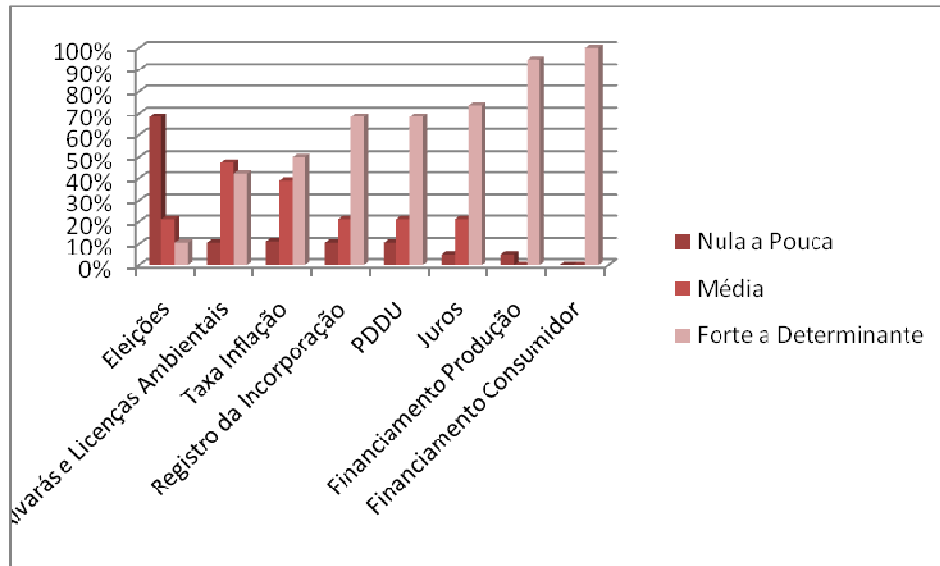
no mercado de incorporação e construção de obras privadas residenciais e comerciais em Salvador não existe forte rivalidade entre os concorrentes, apesar de existir certa competição entre produtos lançados. (p.105).

Para 100% dos entrevistados trata-se de um mercado muito competitivo, com várias empresas atuando e 74% deles identificam que os dirigentes buscam exclusivamente seus resultados estando dispostos a modificar características e preços de seus produtos para atrair clientes de seus concorrentes.

- Força institucional, representada pelos governos e suas políticas. Como já argumentado antes, trata-se de um segmento fortemente afetado pelas políticas governamentais de ordenamento e ocupação do solo, bem como de políticas macroeconômicas e disponibilidade de recursos financeiros e de longo prazo, para a produção e para o consumidor final. Para os entrevistados, as maiores dependências/interferências no desempenho do setor são em ordem de importância: o financiamento ao consumidor final, o financiamento à construção, os juros, o PDDU e o Registro de Incorporação.

O Registro da Incorporação, requisito legal indispensável para o início da comercialização de unidades foi citado por 68% dos entrevistados como com forte influência ou determinante para a comercialização (Figura 20). Tal índice talvez espelhe uma atuação forte da ADEMI-Ba, especialmente em Salvador, pela punição às práticas irregulares de lançamentos ou pré-lançamentos antes da regularização do registro da incorporação, prática que foi usual num passado não muito distante e ainda atual no interior do estado. A baixa interferência que as eleições foram citadas nesta pesquisa reflete a estabilidade política conquistada e à força das instituições.

Figura 20 - Grau de Interferência das Políticas Públicas na Comercialização de Imóveis Novos



Fonte: A autora.

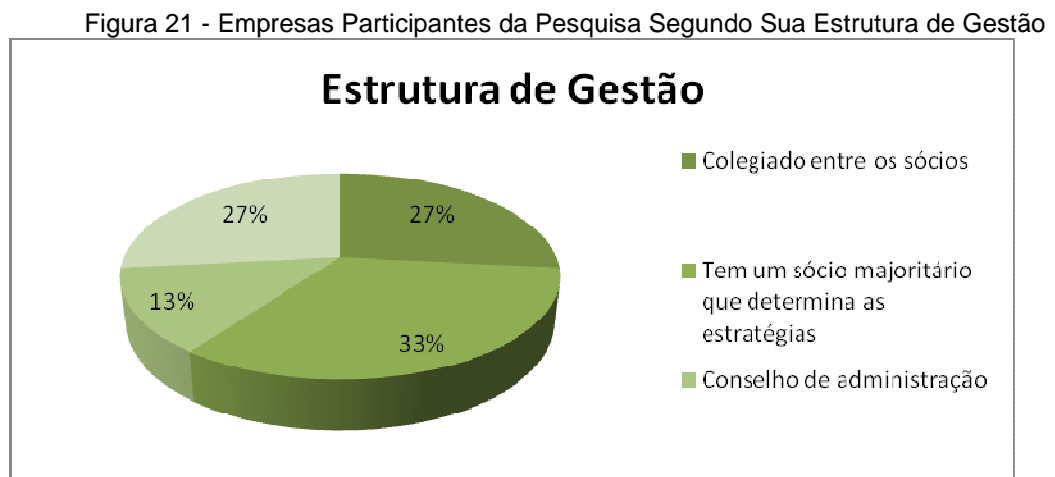
Em resumo, trata-se de um mercado bastante competitivo, com forte rivalidade entre as muitas empresas atuantes, embora ainda se apresente como um mercado com demanda reprimida (especialmente entre as famílias com renda de até três salários mínimos) e com perspectiva de crescimento contínuo nos próximos dez anos pela expectativa de aumento do número de novas famílias na população brasileira. O seu produto final possui poucos produtos substitutos, mas é fortemente afetado, positiva e negativamente por políticas públicas, especialmente as relativas a crédito (recursos para financiamento da produção e do consumo), juros e políticas de desenvolvimento urbano. As maiores barreiras de entrada para novos concorrentes, diferente de estudos anteriores (AVELAR, 2006; LISBÔA, 2009), apresentam-se no nível de domínio mercadológico, naturalmente destacado pela maior competitividade do mercado no momento desta pesquisa. Apresenta certo risco de variação na composição de seus custos, em função da concentração de mercado de algumas matérias primas, especialmente aço, cimento, elevadores, concreto e custos da mão de obra, o que representa risco para as empresas atuantes que vendem mercadorias a preço fixo e prazo de execução longo. Tal se reflete no pouco poder de influência do cliente sobre o preço, não obstante a forte concorrência. Diante de várias opções, os principais fatores

levados em consideração pelo cliente na escolha pela incorporadora são: credibilidade, preço, localização, produto e forma de pagamento.

4.3 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS QUE FIRMARAM ALIANÇAS COM CONCORRENTES

Das empresas respondentes, há uma predominância de empresas novas, fundadas nas décadas de 2000 e 1990. A idade média das empresas é de 15 anos que, quando excluídos do cálculo as 3 empresas das décadas de 1970 e 1980, a média de idade cai para 10 anos. Tal fato justifica-se pelas constantes crises enfrentadas pelo setor dadas as condições econômicas do país, levando muitas empresas, especialmente nas décadas de 1980 e 1990 a fecharem ou mesmo mudar de área de atuação (LISBÔA, 2005).

Na sua maioria, são empresas por cotas de responsabilidade limitada (73%), predominando como estrutura de gestão a figura de um sócio majoritário na decisão (33%) e o colegiado entre os sócios (27%) (Figura 21).



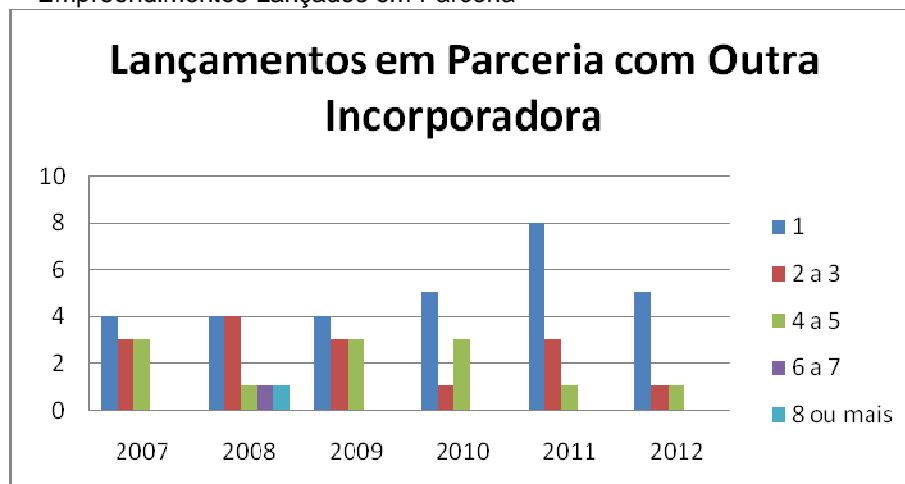
Fonte: A autora.

Possuem tamanhos variados, desde microempresas a empresas de grande porte, seguindo a classificação do BNDES (2013). O universo pesquisado apresentou uma composição (base seu faturamento no último ano pesquisado – 2012) onde 7% era

formado por microempresas, 29% por pequenas empresas, outros 29% por médias empresas, 14% por médias-grandes empresas e 21% por grandes empresas, reforçando em parte achados de Akintoye e Main (2007) quando encontraram diversos portes de empresa em estudo sobre alianças no segmento da construção civil no Reino Unido, mas antagonizando com o mesmo quando encontrou maior predisposição das grandes empresas para formar uma aliança. Neste estudo, não há uma definição clara de porte da empresa associada à formação de uma aliança. Percebe-se que a variação de tamanhos por faturamento abrange desde empresas com faturamento abaixo de 2,4 milhões/ano até empresas com faturamento anual acima de R\$ 300 milhões. O que se pode perceber a partir dos dados coletados é que todas cresceram ou mantiveram suas faixas de faturamento no período, com uma única variação negativa da uma empresa no ano de 2009, recomposta nos anos seguintes.

À exceção do ano de 2008, quando houve o recorde de lançamentos segundo a ADEMI-Ba, predominam empresas com até 2 empreendimentos lançamentos por ano, dados que diretamente são refletidos no número de empreendimentos lançados em parceria com outro incorporador (Figura 22).

Figura 22 - Empresas Participantes da Pesquisa Segundo o Número de Empreendimentos Lançados em Parceria



Fonte: A autora.

Em linhas gerais, identificamos que porte, estilo de gestão e tempo de mercado não são aspectos determinantes ou condicionantes para a formação de uma aliança no segmento da construção civil imobiliária em Salvador. O universo pesquisado apresentou uma grande variedade e abrangência nestes três aspectos, indicando certa democratização na utilização de alianças entre concorrentes como uma forma de gestão estratégica.

4.4 PRINCIPAIS GRUPOS ESTRATÉGICOS ENTRE EMPRESAS ALIADAS

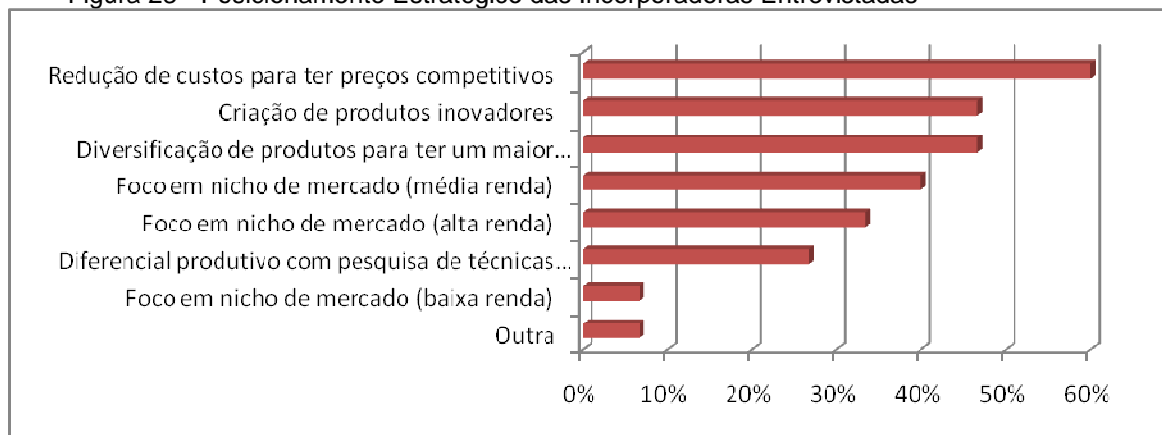
No grupo de empresas pesquisadas, foram encontradas características de um mercado pulverizado e competitivo, sem predominância de uma empresa ou grupo de empresas. No passado (década de 1990) foram citadas, nas entrevistas, duas ações cunhadas por D'Aveni (2002) como estratégias contra revolucionárias, engendradas por um grupo de empresas ou por uma empresa específica na tentativa de barrar a entrada de novos players ou deter o crescimento dos mesmos. Uma delas foi para refrear o crescimento da Encol em Salvador e outra contra um produto inovador em termos de forma de pagamento lançado pela Engenhar. As duas empresas em questão já não mais existem.

Uma característica identificada no setor é a segmentação por consumidor final. Não raro, as incorporadoras são reconhecidas por atuar na oferta de produtos para uma determinada classe social e, quando um mesmo grupo empresarial atua com classes sociais diferenciadas, utiliza-se de duas razões sociais distintas, sem mesclar entre elas os perfis de produtos, como recentemente visto com a Odebrecht x Bairro Novo, Gafisa x Fit, Cyrela x Living. Nas entrevistas com representantes das entidades de classe, foi perguntado se identificavam empresas que se destacam por liderança em custos, tendo, a maioria, respondido negativamente, argumentando inclusive que os preços construtivos tem pouca variação de empresa a empresa. Quando perguntados por empresas que se destacam em diferenciação de produto, por apresentarem sempre produtos inovadores, todos citaram a OR (Odebrecht Realizações) como uma empresa que sempre lança produtos inovadores e que marcam Salvador, além de normalmente

terem sucesso de vendas. Abordados sobre empresas superespecializadas, foram referidas como empresas especializadas em baixa renda a Tenda, a MRV, Living, Fit, Bairro Novo.

Contradizendo os achados de Avelar (2006) que apontava a inexistência, na maioria das empresas locais, de um planejamento estratégico sistemático, ocorrendo, as alianças, muito em função da oportunidade do que do foco em uma estratégia, apenas 13% dos entrevistados afirmaram que a estratégia da empresa é um processo intuitivo, que está na “cabeça do dono” enquanto 87% afirmaram existir um planejamento estratégico. A grande maioria (60%) indicou a redução de custos para ter preços competitivos como posicionamento estratégico, seguido de criação de produtos inovadores e diversificação de produtos para ter um maior espectro de clientes (47% cada) e foco em um nicho específico de mercado (média renda) com 40% (Figura 23).

Figura 23 - Posicionamento Estratégico das Incorporadoras Entrevistadas



Fonte: A autora.

As entrevistadas seguem, na sua maioria, dentro do pensamento de Porter, liderança por custos totais e enfoque, apresentando uma característica distinta dos achados de Avelar (2006), cujas empresas pesquisadas implementavam a estratégia de enfoque, não sendo preço fator relevante. Neste estudo, contudo, por estarem, em sua maioria, caminhando na mesma direção (liderança em custos), sem diferenças de processo produtivos, ganhos de escala e qualificação de mão de obra, o que foi identificado pelos entrevistados como estratégia mais se apresenta como uma necessidade de

sobrevivência, vez que preço é item dos mais preponderantes na escolha do cliente. Uma das empresas entrevistadas, com foco na atuação da baixa renda, caminha na estratégia cunhada por Kim e Mauborgne (2005) como a “Estratégia do Oceano Azul”. Além de especializar-se na produção para a baixa renda, definiu sua área de atuação estratégica em cidades menos concorridas que a capital, mas ainda com alguma concentração regional em função da logística de produção. Embora limitado ao preço final do produto tipicamente integrante do programa “Minha Casa Minha Vida”, a menor concorrência nas cidades escolhidas lhe dá maior tranquilidade de atuação.

Em resumo, os achados apontam, portanto, que as empresas, em sua maioria, possuem um planejamento estratégico, apresentando duas linhas predominantes de estratégia, sendo elas: liderança por custos totais e enfoque. Apenas uma empresa, não incluída no grupo de pesquisa por não estar envolvida em alianças no período estudado, apresentou uma estratégia de diferenciação de produto percebida e citada pelos entrevistados. A estratégia de liderança por custos, embora citada pela maioria das empresas, não foi claramente identificada em nenhuma delas, muito pelo contrário; o sentimento geral dos entrevistados é que não há grandes variações de custos entre as empresas, reforçando os achados de Avelar (2006). Apenas uma empresa corrobora o estudo de Kim e Mauborgne (2005) atuando em ambientes pouco concorridos a partir de uma regionalização de suas atividades.

4.5 MOTIVAÇÃO PARA A FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ENTRE AS EMPRESAS PESQUISADAS

Alianças no segmento da construção civil não são novidades no Brasil, nem tampouco em Salvador-Ba. Too e Harvey (2009) apresentam estudo sobre a importância da velocidade da gestão no segmento de construção civil e da necessidade de gestores que saibam fazer adequadas interpretações dos fatos no tempo e no momento, numa visão contextualizada sócio, político e econômica. Destacam sete elementos chave para tal gestão eficaz neste segmento, sendo eles: prazo, tempo, temporalidade, sincronismo, sequência, antecipar/reduzir lapsos de tempo e simultaneidade. Dentro do sétimo elemento (simultaneidade), os autores destacam a importância de alianças

estratégicas para alcançar tal, vez que os gestores de empresas do ramo não podem estar em dois lugares ao mesmo tempo, tendo de multiplicar-se. Podem alcançar tal objetivo a partir de alianças com empresas com áreas e objetivos semelhantes. Destaca ainda que estudos realizados tem demonstrado que muitas alianças estratégicas falham por falta de confiança e por choque cultural entre as organizações.

Em pesquisa sobre alianças estratégicas no segmento da indústria da construção civil imobiliária da Bahia, Avelar (2006) destaca que a cultura das empresas baianas as conduz a “formar parcerias ou a negociar pra que as empresas envolvidas (em uma disputa pela aquisição de um terreno) saiam ganhando conjuntamente.” (p.95), sendo preferível entrar em negócios em que as concorrentes possam ganhar conjuntamente do que entrar em disputas que possam trazer prejuízo a todas.

Reis (2007), em estudo sobre a participação de empresas estrangeiras no mercado imobiliário baiano, identificou que duas delas entraram no mercado local a partir de alianças, uma com empresa local, outra fruto de aliança entre empresas portuguesas.

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. (p.65).

e

A Reta Atlântico [...] é fruto de uma aliança estratégica entre quatro empresas construtoras e incorporadoras portuguesas, todas elas já com outras experiências de atuação no mercado internacional. (p. 72).

Avelar (2006) aponta ainda que os principais motivos para a formação de alianças no mercado baiano são: divisão de riscos e melhores condições de custos, sendo a maioria das alianças firmadas no mercado, representada pela divisão de responsabilidades: um parceiro fica responsável pela incorporação e o outro pela construção, duas áreas distintas e importantes no processo produtivo do segmento em questão. Outros motivos apontados em seu estudo indicam ainda: tecnologia construtiva, poder de mercado, acesso à matéria prima (terreno), diversificação, confiança, agrupados no Quadro 5.

Quadro 5 - Fatores que Motivam as Empresas a Formarem Alianças com Concorrentes (2006)

FATORES QUE MOTIVAM AS EMPRESAS A FORMAREM ALIANÇAS COM CONCORRENTES – Estudo realizado em empresas de Salvador-Ba
✓ Redução dos custos
✓ Aprendizado mútuo
✓ Diversificar as opções de imóveis a oferecer ao mercado
✓ Fortalecer a imagem no mercado para atrair o público alvo
✓ Compartilhar as principais competências de cada empresa
✓ Dividir riscos
✓ Relações de amizade e afinidade entre os executivos
✓ Possibilidade de pagar a parte no empreendimento através da construção da edificação

Fonte: Avelar (2006).

Akintoye e Main (2007), em estudo realizado com empresas do ramo da construção do Reino Unido, identificaram, por ordem de importância, as razões para a formação de alianças estratégicas naquele país (Quadro 6):

Quadro 6 - Motivos para a Colaboração na Indústria da Construção por Categorias

MOTIVOS PARA A COLABORAÇÃO NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO POR CATEGORIAS – REINO UNIDO
✓ Estratégia de partilhar riscos
✓ Acesso à inovação e tecnologia
✓ Resposta ao mercado
✓ Eficiência dos recursos
✓ Exigência dos clientes

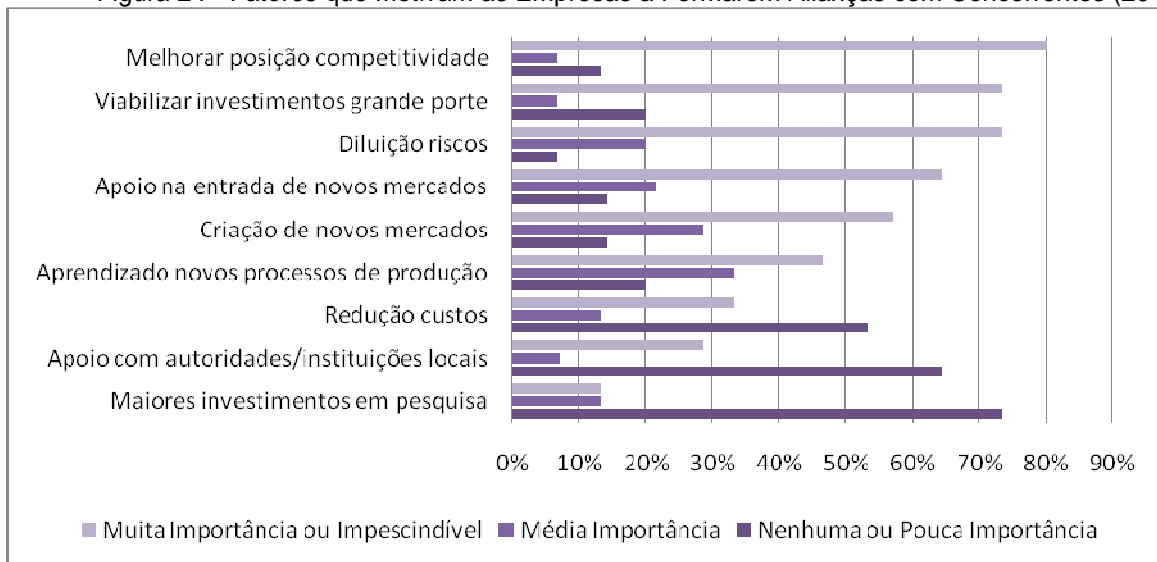
Fonte: Quadro montado pela autora partir de Akintoye e Main (2007).

Observa-se grande congruência de fatores citados nos dois estudos, mesmo em realidades de países distintas. Nota-se maior referência, no entanto, às motivações comerciais (resposta ao mercado e exigência dos clientes), dois itens listados pelas empresas do Reino Unido. Tal fato talvez se explique pela maturidade daquele

mercado, em contraste ao mercado brasileiro ainda com forte demanda reprimida à época do estudo elaborado por Avelar.

Seis anos que separam o estudo de Avelar (2006) e este mostram que as motivações para a formação de alianças sofreram mudanças assim como a velocidade, abrangência e formas. A diluição de riscos e a melhoria da posição de competitividade se mantêm como fortes motivações para a formação destas alianças, porém, outras variáveis se apresentam fortes, com destaque para: viabilizar empreendimentos de grande porte, apoio na entrada e criação de novos mercados. A redução de custos, por sua vez, não se apresenta mais como fator motivador predominante (Figura 24), o que reforça os estudos da FIESP (2010) indicando uma baixa inovação tecnológica dos processos produtivos que, aliado às fortes concentrações de mercado de matérias primas primordiais no segmento, referendadas nesta pesquisa, apontam para uma certa comoditização de custos.

Figura 24 - Fatores que Motivam as Empresas a Formarem Alianças com Concorrentes (2013)



Fonte: A autora.

Da pesquisa realizada, identificamos três tipos de empresas envolvidas nas alianças: as empresas estrangeiras, com origens em outros países, as empresa nacionais, com sede fora de Salvador e as empresas locais. Encontramos uma coerência e repetição

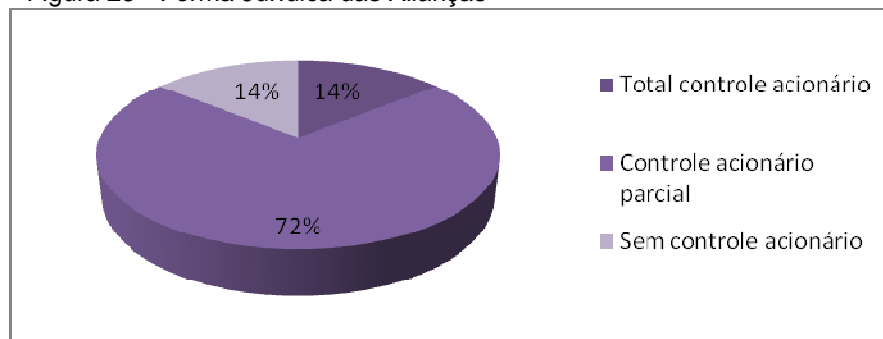
nas formas de associação em função da origem das empresas. As empresas estrangeiras, associaram-se a outras empresas estrangeiras para entrar no mercado baiano; as empresas nacionais associaram-se a empresas locais com o mesmo objetivo e as empresas locais associaram-se com empresas nacionais e também com empresas locais, esta última prática já adotada no mercado.

4.6 CARACTERÍSTICAS DAS ALIANÇAS E FATORES DE SUCESSO E INSUCESSO

4.6.1 Forma, Modelo e Ferramentas de Gestão

Encontramos três formas de associação predominantes: a fusão ou aquisição, presente em duas das empresas pesquisadas que ao longo do período adquiriram outras empresas; a criação de novas empresas com participações acionárias distintas e objetivo de incorporar vários empreendimentos e a criação de SPE's a cada empreendimento, com participações acionárias definidas por projeto. Predominaram as duas últimas formas de sociedade representando 72% do universo pesquisado (Figura 25), reforçando Eiriz (2001) quando defende que o tipo predominante de aliança estratégica varia em função do setor de atividade das empresas e que sua intensidade tem relação com a dimensão das empresas e Akintoye e Main (2007) que identificaram predominâncias de joint ventures e PPP's nas alianças firmadas em empresas do ramo da construção civil do Reino Unido.

Figura 25 - Forma Jurídica das Alianças



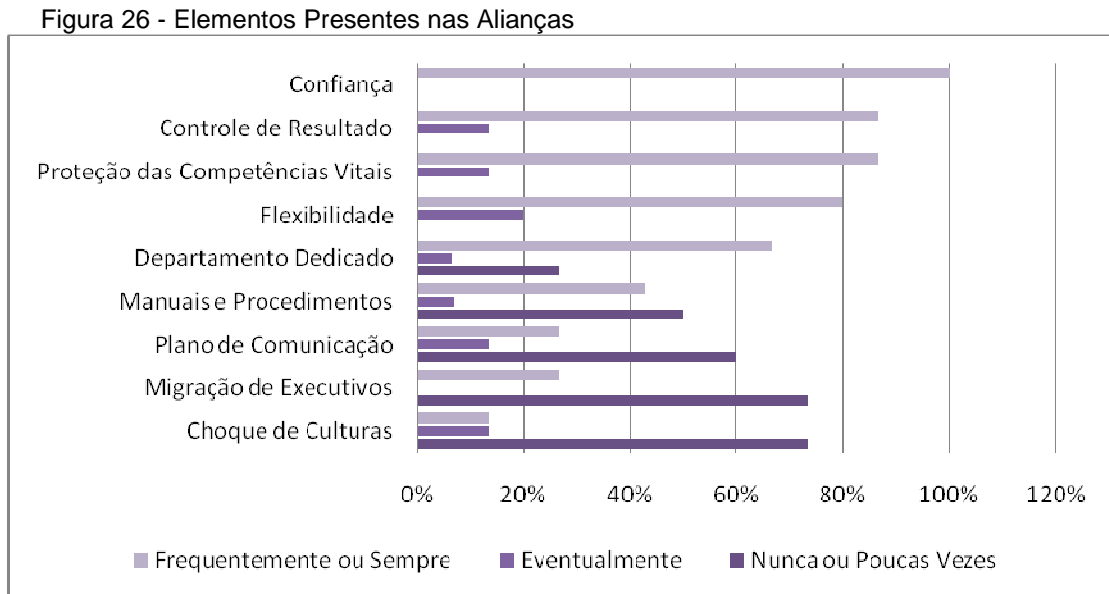
Fonte: A autora.

Predominaram as alianças sem exclusividade nos lançamentos imobiliários, ou seja, era firmada uma aliança a cada empreendimento, podendo o incorporador variar de parceiro a cada novo produto, não havia, portanto, exclusividade em 53% do universo pesquisado; 33% estavam representados por uma parceria ampla e exclusiva, ou seja, todos os empreendimentos eram lançados em conjunto pela nova empresa firmada e para 13% dos pesquisados a parceria era opcional a cada empreendimento, contudo, quando esta era a opção, havia a exclusividade de um único parceiro. Depreende-se destes números que os objetivos da maioria das parcerias eram de curto prazo, envolvendo provavelmente não uma aliança estratégica, mas sim uma aliança tática (CLARKE-HILL et al, 1998). Exceção aos 33% dos entrevistados, onde a aliança se deu de forma intensiva e com objetivo de médio a longo prazo. Esta característica de objetivo de curto prazo nas alianças tem dois fatores que propiciam tal postura e merecem destaque: o primeiro, gerado pelas características do produto e seu processo produtivo, um setor que trabalha por projeto, cada um com claro início, meio e fim; o segundo, a forma jurídica legalmente aplicável ao segmento, a SPE (Sociedade de Propósito Específico), que igualmente tem duração temporária, com claro início, meio e fim. É de se supor que estes dois fatores juntos colaboraram para o tão alto índice de formação de alianças no segmento (56% do universo total).

Em 80% das empresas pesquisadas, foi firmado contrato formal da parceria e havia um líder claramente definido para conduzir o processo da aliança. Para 87% houve similaridade entre as empresas parceiras e foram realizadas constantes avaliações de desempenho. Para 100% dos pesquisados, as competências de cada empresa na aliança fora claramente definidas. Índices que demonstram um planejamento prévio e comunicação eficaz, que se traduzem nos resultados positivos da aliança que veremos nos próximos itens, reforçando portanto o pensamento de Balbinot e Marques (2009), Kale et al (2002, 2007), Wohlstetter (2005) e Yoshino e Rangan (1997).

Ao longo da aliança, alguns fatores de sucesso listados em estudos anteriores foram encontrados nesta pesquisa de forma frequente ou sempre, com destaque para: confiança (100%), controle de resultados (87%), proteção das competências vitais

(87%), flexibilidade (80%) e um departamento dedicado às questões da aliança (67%), além da pouca incidência de choques de cultura (13%) (Figura 26), reforçando, portanto, os estudos de Adobor (2011), Akintoye e Main (2007), Kale et al (2002, 2007), Yoshino e Rangan (1997).



Fonte: A autora.

4.6.2 Gestão do Conhecimento

Observa-se uma baixa frequência na existência ou criação de manuais e procedimentos (43%) ou planos de comunicação interno (27%). Considerando as características do segmento por projeto e resultados imediatos por contrato, planos de longo prazo podem não estar contidos nas alianças, especialmente neste universo pesquisado, onde 67% das alianças tinham objetivos de curto prazo. Tal fato foi investigado por Ingirige e Sexton (2006), que argumentam que embora sejam notórias as oportunidades de aprendizado e gestão do conhecimento a partir das alianças, a gestão deste tipo de relação na indústria da construção é inadequadamente tratada. A perda de conhecimento continuado e de feedback são consequências naturais da atividade baseada em produção por projetos. A condução estratégica destas empresas e das parcerias firmadas encontra-se normalmente no nível dos seus executivos, enquanto os

gestores dos projetos, orientados para resultados imediatos, não contribuem para o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo, não interagem com outras bases, com outros projetos. Assim, a transferência de conhecimento entre projetos é dificultada em grande medida dada a esta limitação.

Em consonância, Dulaimi (2007), também estudando empresas do ramo da construção, aponta que garantir que a transferência de conhecimento ocorra em empresas baseadas em projetos, com duração definida e equipes temporárias, é um dos desafios para as empresas atuantes na indústria da construção. Estabelecem que a transmissão de conhecimento ou o compartilhamento de conhecimento nas organizações se dá em três grandes áreas da gestão do conhecimento:

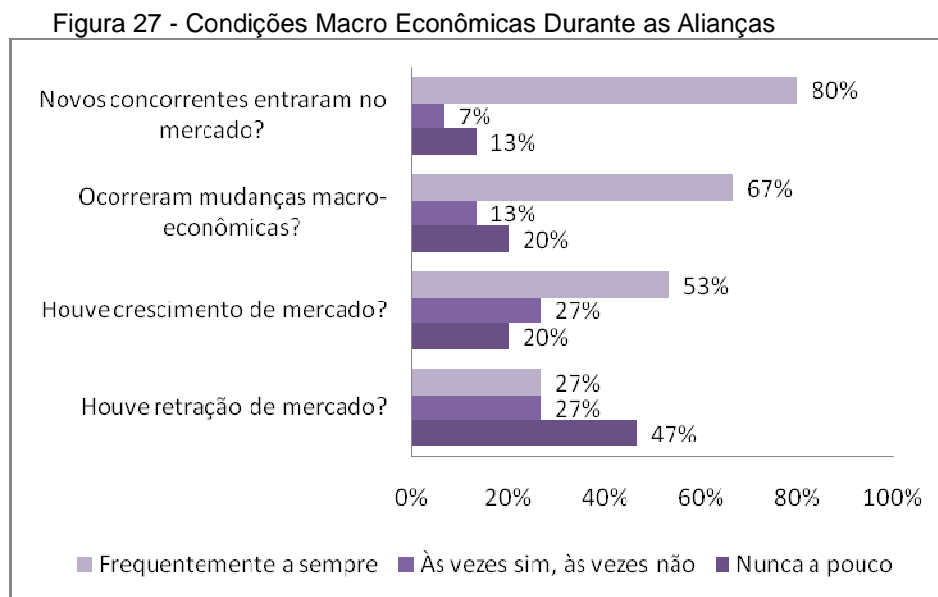
- Infra-estrutura, representada por hardware e software e toda formalização do conhecimento, tais como livros, e-mails, manuais.
- Regras formais ou “info-estrutura”, referem-se às práticas de transferência do conhecimento, tais como reuniões e treinamentos.
- “Info-cultura”, que traduz o conhecimento incorporado nas relações sociais em torno do grupo de trabalho, onde serão construídas as relações de confiança e transparência.

Em seus achados em estudo feito em alianças internacionais com empresas do ramo de construção de Cingapura, identificou falhas e falta de preocupação na maioria delas com a transmissão do conhecimento, sendo este identificado quando a empresa estrangeira tinha interesse no aprendizado da cultura local. O pouco uso de tecnologia de informação e a estruturação das empresas mostravam-se preocupadas na organização do trabalho, não na transmissão do conhecimento, mostrando-se esta uma área de oportunidade para melhorar os resultados a partir de alianças na área estudada.

4.6.3 Condições de Mercado Durante a Aliança

Outro aspecto identificado na pesquisa foi a condição de mercado no período de duração das alianças. Nota-se que o mercado ficou mais competitivo, tendo 80% dos

respondentes identificado a entrada de novos players, o que reforça o estudo de Adobor (2011) que indica o grau de demanda e competitividade num ambiente de incerteza como fator influenciador para a formação de alianças. Um mercado mais agressivo demanda ações mais arrojadas para manter posicionamento de mercado. Para 67% dos entrevistados (Figura 27) houve mudanças macro econômicas durante as alianças, apontando para a volatilidade do mercado brasileiro muito influenciado pelas crises internacionais, destacando a crise imobiliária norte-americana (2008) e a crise soberana (2010), que afetou as economias da comunidade europeia e gerou reflexos negativos no PIB brasileiro. Ainda assim, 53% apontaram que houve crescimento do mercado durante a aliança, o que reforça o conceito de Chowdhury (2001) que elenca a alta demanda de mercado com um dos fatores de sucesso para a manutenção de Joint Ventures. Tendo a demanda caído a partir de 2012, as alianças, inclusive as de propósito mais longo, são desfeitas.



Fonte: A autora.

4.6.4 Divisão de Atribuições entre Parceiros

Embora 100% dos respondentes terem afirmado que as responsabilidades de cada empresa foram claramente definidas na parceria, observa-se que muitas das funções de um incorporador tinham como responsáveis as duas empresas. Isto se apresenta em maior medida nas etapas iniciais que antecedem o lançamento do produto imobiliário, etapa fundamental para o sucesso do produto (escolha do terreno, mobilização do capital, concepção do empreendimento, análise do mercado), ficando mais claras a separação das atividades, especialmente na execução das obras (97% tendo como responsável uma única empresa), o que reforça o achado de Avelar (2006) nas alianças firmadas à época do seu estudo (Figura 28) e aponta um maior distanciamento das duas atividades produtivas distintas: a incorporação imobiliária e a construção. Para Lisbôa (2009), estas atividades estavam intimamente relacionadas, vez que a incorporação como negócio na Bahia, surgiu a partir de construtores. Com o crescimento e amadurecimento do mercado, fato inclusive citado pelos entrevistados, as alianças entre concorrentes possibilitaram a separação destas duas atividades, que passaram a ser melhor entendidas pelos empresários do ramo.

Figura 28 - Divisão de Atribuições Entre Parceiros



Fonte: A autora.

De uma forma geral, as alianças foram firmadas predominantemente com controle acionário parcial, especialmente a partir da formação de SPE's a cada empreendimento. Na sua maioria, foram alianças táticas, com caráter temporário e de curto prazo, foram precedidas de contrato formal e tiveram presença de alguns fatores de sucesso ao longo de sua duração, especialmente a confiança, o controle de resultados, a proteção das competências vitais de cada empresa e um departamento dedicado às questões da aliança. Não tiveram preocupação, planejamento ou implementação de processos de aprendizado durante sua duração, reforçando ser a transmissão do conhecimento um desafio para alianças com caráter temporário e em empresas com produção baseada por projetos. A rápida mudança de mercado a partir da concessão do crédito imobiliário, que potencializou o atendimento de uma demanda reprimida por imóveis de 410.000 famílias na Bahia, demandou arranjos empresariais

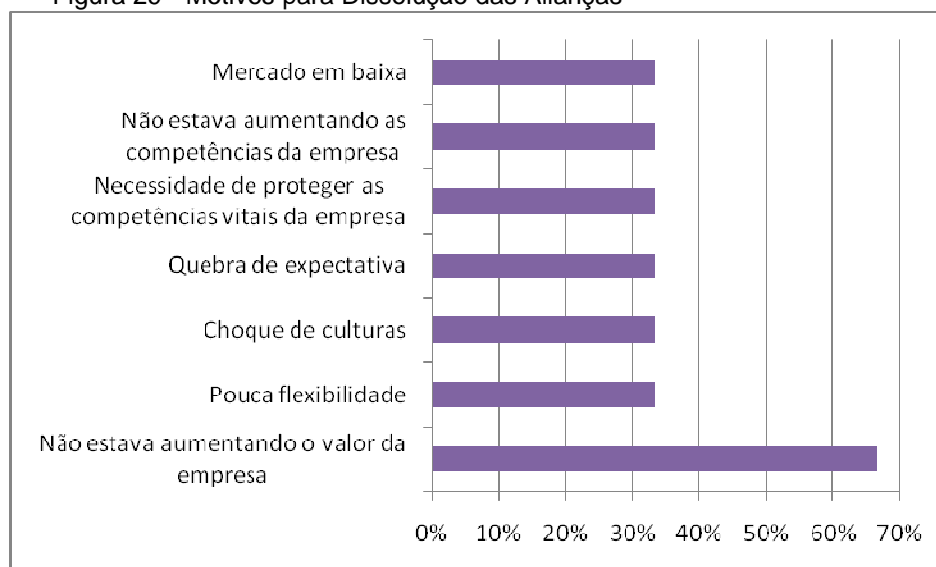
distintos, sendo as alianças entre concorrentes uma forma rápida de reação e crescimento, tanto para empresas locais como para empresas nacionais e internacionais.

4.7 MOTIVOS PARA DISSOLUÇÃO DAS ALIANÇAS

Do grupo estudado, 27% estão representados por empresas cujas alianças ainda estão ativas, não haviam findado, estando entre elas as duas alianças geradas entre empresas internacionais e três entre empresas locais. 73% das alianças firmadas no período estudado portanto, já haviam sido dissolvidas, das quais 53% das entrevistadas tiveram a duração originalmente prevista e apenas 20% tiveram o término antes do previsto, sendo este último grupo totalmente representado por alianças entre empresas locais com empresas nacionais. Como defendem Yoshino e Rangan (1997), alianças não são eternas e seu término não pode ser visto como fracasso ou insucesso, mas sim como uma etapa normal do processo. No nosso caso, as alianças envolveram um percentual de sucesso elevado (80%), nos dando indícios que a presença de elementos de gestão que incluem fatores de sucesso em alianças estratégicas e que foram identificadas no grupo estudado, foram motivos para o bom desempenho das mesmas, como visto no item 4.6 acima.

Os motivos apontados para o término antes do previsto foram diversos e distintos a cada empresa (Figura 29), com maior incidência para o fato de não estar aumentando o valor da empresa.

Figura 29 - Motivos para Dissolução das Alianças



Fonte: A autora.

Seguindo o modelo analítico de Balbinot e Marques (2009), os motivos para a dissolução das alianças aqui estudadas, excluídas aquelas que terminaram no prazo previsto, englobam fatores interfirmas e exógenos, sendo este último independente das organizações e representado pela retração de mercado, que reforça os argumentos de Kanter (1994) apud Wohlstetter et al (2005), quando indica que novas condições de mercado podem tornar a parceria desnecessária.

No entanto, os fatores interfirmas merecem especial atenção. Questões como a pouca flexibilidade e o choque de culturas, muito associados a falhas na comunicação segundo os autores Adobor (2011), Agarwal, Cronson e Mahoney (2010), Akintoye e Main (2007), Too e Harvey (2009), se confirmam neste estudo. Cruzando as respostas dos questionários destes respondentes, observa-se que, quando choque de culturas e pouca flexibilidade estão listadas como fatores de insucesso das alianças, identifica-se que, durante as mesmas, não houve plano de comunicação, criação de manuais e procedimentos ou migração de executivos seniores, ferramentas defendidas por Adobor (2011), Kale e Singh (2007) como facilitadores do processo de comunicação e adaptação de culturas.

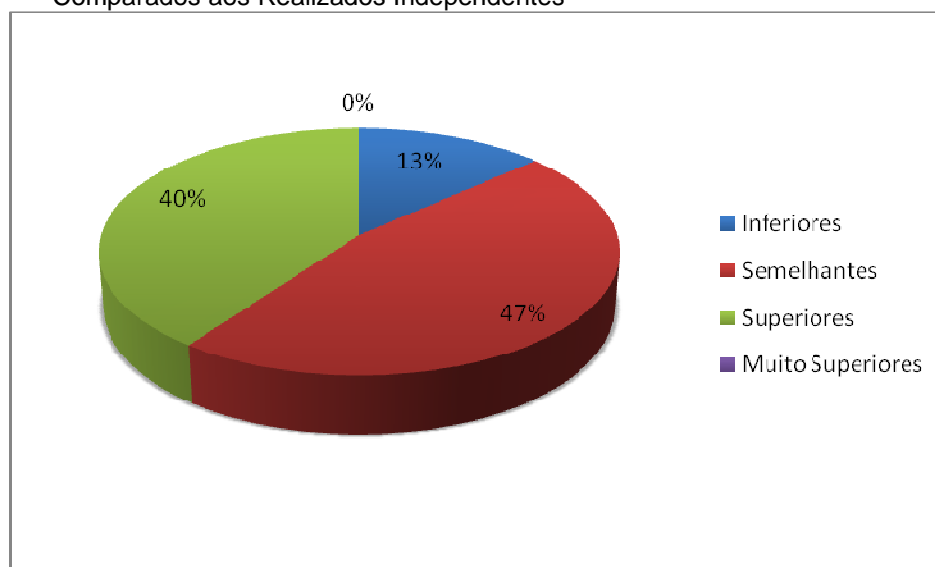
Um ótimo indicativo ainda encontrado neste estudo aponta que, para 91% das empresas cujas alianças já findaram, o processo foi harmonioso, apenas uma empresa tendo citado que o processo foi conflituoso, apontando para uma maturidade do mercado, mesmo que ainda com forte formação de empresas familiares.

Identificamos, portanto, que os poucos casos de insucesso na formação de alianças foram primordialmente demandados por fatores exógenos, especificamente a retração de mercado. Tendo sido o aquecimento rápido do mercado um dos fatores para a formação das alianças, a mudança desta condição, na mesma proporção, foi um motivo para o desfazimento dos arranjos empresariais entre empresas concorrentes. Fatores interfirma também foram identificados como motivos para o término das alianças, possivelmente gerados pela ausência de ferramentas de gestão que poderiam prevenir problemas de comunicação com reflexos no choque de cultura e flexibilidade dos pares.

4.8 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ALIANÇAS

Avaliamos os resultados das parcerias em dois aspectos: financeiro e aprendizado. Em termos financeiros, houve predominância de respostas indicando que os resultados dos empreendimentos realizados em parceria com outro incorporador, quando comparados aos empreendimentos lançados isoladamente foram semelhantes (47%) ou superiores (40%). Apenas 13% fez referência a resultados inferiores (Figura 30).

Figura 30 - Resultados Financeiros dos Empreendimentos Realizados em Parceria Comparados aos Realizados Independentemente



Fonte: A autora.

Os principais motivos para a obtenção de resultados superiores foram listados pelos entrevistados como: poder de compra junto a fornecedores (muito em função da negociação de compras com pagamento à vista e reversão disto em descontos), planejamento, cooperação, confiança, controle, foco no produto, crescimento profissional e pessoal e velocidade na entrada de novos mercados. Os achados reforçam, portanto, os estudos de Akintoye e Main (2007), Klijn et al (2010), Klotze (2002), Ritala (2011), Zineldin e Dodourova (2005) que dão ênfase às motivações financeiras e de redução de custos para a formação de uma aliança e de Cimon (2004) e Young et al (2011) na ênfase à entrada em novos mercados como fator motivador para alianças.

Das empresas que acusaram resultados semelhantes aos empreendimentos lançados isoladamente, 40% admitiram ser este o resultado esperado, confirmando que redução de custos não era um dos principais objetivos identificados na motivação da formação de alianças por este grupo estudado. Os demais 60% alegaram que o controle, o poder de empresas com maior poder de negociação em função da parceria e o trabalho conjunto geraram resultados superiores que, no entanto, foram anulados pelo aumento substancial de custos ocorrido no mercado de forma geral no período estudado.

Para os 13% que alegaram resultados inferiores, compostos por empresas cujas alianças terminaram antes do previsto, todos atribuíram tal performance, não às alianças em si, mas a fatores de mercado que mudaram ao longo do mesmo período. Sendo estes uma minoria, pode-se questionar se este baixo desempenho não pode ser atribuído, como defendem Patzelt e Sheperd (2008) e Das e Teng (2001) a uma falha de controle e excesso de confiança, creditando a fatores externos o insucesso em detrimento de identificar as falhas internas. Este estudo não foi conclusivo em relação a esta questão.

Para 67% do grupo estudado, o capital investido nos projetos realizados em parceria foi superior aos investidos isoladamente, o que reforça uma das motivações para a formação de alianças, a motivação comercial defendida por Adobor (2011) e Eiriz (2001), através da melhoria da posição de competitividade a partir da realização de investimentos de grande porte. Importante observar um possível conflito entre os índices da pesquisa. 40% dos entrevistados alegaram resultados superiores aos empreendimentos realizados isoladamente. Ainda assim, 73% dos entrevistados não identificou redução de custos nestes empreendimentos, o que leva à interpretação de que os ganhos superiores referem-se a valores e não necessariamente a percentuais, ou seja, como os empreendimentos realizados em parceria tem maiores investimentos, portanto maiores VGV's, seus resultados financeiros serão maiores em unidades monetárias, não necessariamente em margens percentuais. Este elevado percentual de não identificação de redução de custos reforça a ideia da pouca relevância da redução de custos como fator motivador para a formação destas alianças ou que os eventuais ganhos obtidos pela parceria foram anulados pelo aumento de custos gerais do mercado. Reforça ainda que a ideia de comoditização de custos do setor (pouca inovação tecnológica, baixos investimentos em pesquisa e desenvolvimento e concentração de mercado de algumas matérias primas) gerando custos construtivos semelhantes entre as empresas que não foi suprimido pela formação da aliança, que por sua vez não tinha, neste universo pesquisado, uma forte motivação em aprendizado de novos processos de produção.

Em termos de aprendizado organizacional, os resultados são ainda mais positivos. Todas as empresas pesquisadas afirmaram terem agregado valor às suas empresas a partir das alianças firmadas, tendo 87% afirmado que adquiriram novos conhecimentos com o parceiro. Para as empresas locais de pequeno e médio porte, foi indicado que este aprendizado se deu na identificação das diferentes fases da incorporação, na separação dos papéis do incorporador e do construtor e no trato mais sistêmico e profissional das diversas etapas de uma incorporação imobiliária. Do outro lado, para as empresas de grande porte e vindas de fora do estado da Bahia, o aprendizado se deu no reconhecimento dos valores, cultura e características específicas do mercado local. Observa-se que este é o único momento desta pesquisa onde o aprendizado é citado, vez que não foi fator motivador. Embora não tenha sido impulsionador da aliança, o aprendizado obtido, mesmo que de forma não planejada e empírica, reforça os estudos sobre alianças estratégicas que listam o aprendizado como fator primordial nestes processos, com destaque para os trabalhos de Balbinot e Marques (2009), Buckley et al (2009), Cimon (2004), Hamel, Doz e Prahalad (1989), Klotze (2002) e Zineldin e Dodourova (2005).

Para a maior parte das empresas, as alianças trouxeram bons resultados, tanto em termos financeiros, quanto em termos de aprendizado. Todas as empresas agregaram valor a partir da aliança, 87% ganharam novos conhecimentos com o parceiro e com a aliança e tiveram resultados superiores ou semelhantes aos dos empreendimentos realizados de forma isolada. Embora não tenham sido motivações para a formação das alianças, tanto aprendizado quanto redução de custos foram obtidos pela maioria, embora para muitas, esta redução de custos tenha sido anulada pelo aumento dos custos gerais do mercado como um todo, fator independente da aliança.

5 CONCLUSÕES

O mercado de incorporação imobiliária soteropolitano, como em outras regiões, é fortemente afetado por políticas públicas desenvolvimentistas e de concessão de crédito. Com grandes variações ao longo das últimas décadas, alternou momentos de euforia e forte desenvolvimento (década de 1970) com períodos de forte crise e estagnação (décadas de 1980 e 1990). A estabilidade da moeda nacional inicia um processo de retomada lenta de crescimento do setor, que se acelera na década de 2000, quando a abundância de recursos para financiamento habitacional, advindos de políticas públicas voltadas para a habitação, dá forte impulso ao mercado, aliado à grande captação de recursos por empresas do segmento que abriram capital na bolsa de valores. No nível municipal, Salvador tem aprovado seu novo PDDU em 2008, criando uma nova gama de áreas economicamente incorporáveis. A junção destes fatores: crédito farto, empresas capitalizadas e em ritmo de expansão nacional, o surgimento de novos vetores de desenvolvimento imobiliário na capital e uma demanda reprimida por duas décadas de estagnação são os ingredientes para um rápido crescimento deste mercado, que quadruplica de tamanho em um curto período de 3 anos (2005 a 2008), crescimento que começa a reduzir a velocidade a partir de 2009, afetado pelas crises internacionais americana (2008) e soberana (2010), mas ainda mantendo-se em patamares muito superiores aos números da primeira década dos anos 2000.

O mercado consumidor é formado pela demanda de moradias de famílias, novas ou existentes. O déficit habitacional, embora tenha iniciado um processo de redução nos últimos anos, ainda se apresenta alto na Bahia (410 mil famílias em 2009) e a expectativa do crescimento do número de famílias brasileiras nos próximos dez anos a taxas de 1,88% a.a. trazem uma perspectiva de crescimento contínuo desta demanda. Uma economia aquecida traz ainda maiores demandas por escritórios e lojas, também produtos do mercado de incorporação imobiliária, o que também indica aumento de demanda dadas as boas perspectivas para a economia brasileira.

Analisando as condições de competitividade do setor com base das seis forças externas à indústria listadas por Porter (1980, 1993), pode-se dizer que o mercado de incorporação imobiliário de Salvador não apresenta fortes barreiras à entrada de novos competidores, sendo as maiores barreiras: o desconhecimento do perfil do consumidor e o alto capital inicial demandado, confirmando os achados de Avelar (2006) e Reis (2007) no tocante à demanda de capital, e trazendo um novo aspecto como barreira que é o desconhecimento do mercado consumidor. Este último fator reflete o crescimento da competitividade nos últimos anos.

Apresenta certo risco de variação na composição de seus custos, em função da concentração de mercado em poucos fornecedores de algumas matérias primas, especialmente aço, cimento, elevadores, concreto e custos da mão de obra negociados com sindicatos, o que representa riscos para as empresas atuantes que vendem os imóveis a preços fixos, porém com prazos de execução e desembolsos longos. Como tentativa de quebrar a hegemonia dos fornecedores destas categorias, foi criada a COOPERCON-Ba, uma cooperativa que visa fazer compras coletivas, reestabelecendo o poder de negociação nas categorias em desvantagem comercial.

Embora seja um mercado competitivo, o cliente tem pouco ou nenhum poder de influência sobre o preço do imóvel (que é definido a partir de seus custos), mesmo sendo preço o segundo fator levado em consideração pelo cliente na escolha pela incorporadora. O primeiro fator de decisão é a credibilidade da empresa, que se justifica pela característica de ser um produto de alto valor agregado e com entrega futura. Os demais fatores listados com relevância são localização, produto e forma de pagamento.

O produto final da incorporação imobiliária, o imóvel novo, sofre pouca concorrência de produtos substitutos, destacando-se nesta concorrência os imóveis usados e prontos. A concorrência entre empresas, diferente dos achados de Avelar (2006), apresenta-se acentuada, com muitas empresas atuando de origens variadas (local, nacional e internacional). Mantêm-se um mercado fortemente afetado por políticas públicas,

especialmente aquelas relativas a crédito (para o consumidor e para a produção), política de juros e políticas de desenvolvimento urbano.

Para reagir de forma rápida ao iminente aquecimento do setor, uma das práticas utilizadas pelos empresários do ramo tem sido a formação de alianças com empresas concorrentes (56% das empresas filiadas à ADEMI-Ba que fizeram lançamentos imobiliários no período de 2006-2011 se utilizaram deste expediente), corroborando os estudos de Too e Harvey (2009) em empresas do segmento da construção civil e de Adobor (2011) de que o grau de demanda e competitividade de um mercado incentivam a formação de alianças. As alianças identificadas no mercado soteropolitano reforçaram, em parte, achados de Akintoye e Main (2007) quando encontraram diversos portes de empresa em estudo sobre alianças estratégicas, abrangendo desde empresas de pequeno porte até empresas de grande porte; mas antagonizam com o mesmo estudo quando não apresentam nenhuma predominância ou predisposição para firmar uma aliança a partir do porte da empresa. Porte, estilo de gestão e tempo de mercado não se mostraram aspectos determinantes ou condicionantes para a formação de uma aliança.

Contradizendo os achados de Avelar (2006), 87% das empresas afirmaram existir um planejamento estratégico, tendo apenas 13% referindo-se a este como um processo intuitivo. Apresentam duas linhas predominantes de estratégia, seguindo o pensamento de Porter (1980, 1993), sendo elas: liderança por custos totais e enfoque. Apenas uma empresa, não incluída no grupo de pesquisa por não estar envolvida em alianças no período estudado, apresentou uma estratégia de diferenciação de produto percebida e citada pelos entrevistados. A estratégia de liderança por custos, embora citada pela maioria das empresas, não foi claramente identificada em nenhuma delas, muito pelo contrário; o sentimento geral dos entrevistados é que não há grandes variações de custos entre as empresas, reforçando os achados de Avelar (2006) e corroborando estudo da FIESP (2010) que aponta baixos investimentos em tecnologia no setor. Apenas uma empresa exemplifica o estudo de Kim e Mauborgne (2005) atuando em ambientes pouco concorridos a partir de uma regionalização de suas atividades.

As principais motivações para a formação de alianças foram citadas: melhorar a posição de competitividade, viabilizar investimentos de grande porte, diluir riscos, ter apoio na entrada de novos mercados e criação de novos mercados, reforçando achados de pesquisa anterior de Avelar (2006) no mesmo segmento, mercado e praça, em especial no quesito diluição de riscos. O que se observa de novo é listagem de uma série de motivações comerciais antes pouco ou não citadas por Avelar (2006), embora presentes no estudo de Reis (2007). O momento de mercado aquecido e a maior competitividade do setor justificam tal mudança. A velocidade com que os novos arranjos empresariais foram formados, numa rápida resposta ao mercado, encontra respaldo em Too e Harvey (2009) quando destacam a importância da velocidade de gestão em empresas atuantes no segmento da construção civil. Três principais tipos de empresas envolvidas em alianças foram identificadas: as empresas estrangeiras, as empresas nacionais e as empresas locais.

Predominaram associações feitas com controle acionário parcial, reforçando achados de Akintoye e Main (2007) na predominância de joint ventures e PPP's nas alianças firmadas entre empresas do ramo da construção civil. 66% das empresas estudadas firmaram aliança por projeto, definindo tal a cada novo produto imobiliário, de onde deduzimos que as alianças eram firmadas com objetivos de curto prazo, envolvendo não uma aliança estratégica, mas uma aliança tática, como conceitua Clarke-Hill et al (1998). Esta característica de objetivo de curto prazo nas alianças tem dois fatores que propiciam tal postura e merecem destaque: o primeiro, gerado pelas características do produto e seu processo produtivo, um setor que trabalha por projeto, cada um com claro início, meio e fim (AKINTOYE; MAIN, 2007; AVELAR, 2006; DULAIMI, 2007; INGIRIGE; SEXTON, 2006); o segundo, a forma jurídica legalmente aplicável ao segmento, a SPE (Sociedade de Propósito Específico), que igualmente tem duração temporária, com claro início, meio e fim.

Foram encontrados diversos fatores de sucesso nas alianças firmadas, com destaque para:

- clara definição de competências de cada empresa (100%)

- confiança (100%)
- constantes avaliações de desempenho (87%)
- similaridade entre as empresas (87%)
- proteção das competências vitais da empresa (87%)
- existência de um líder claramente definido para conduzir o processo (80%)
- existência de documento formal da parceria (80%)
- flexibilidade (80%)
- departamento dedicado às questões da aliança (67%)

que quando contrapostos aos resultados positivos da grande maioria do universo pesquisado, corrobora os estudos de Adobor (2011), Akintoye e Main (2007), Balbinot e Marques (2009), Kale et al (2002, 2007), Wohlstetter (2005) e Yoshino e Rangan (1997).

A gestão do conhecimento é inadequadamente tratada nas alianças firmadas neste segmento, dadas suas características por projeto e resultados imediatos por contrato. Tal se faz perceber pela baixa frequência na existência ou criação de manuais e procedimentos (43%) e planos de comunicação interna (27%), confirmando a pesquisa de Dulaimi (2007) e Ingirige e Sexton (2006)

Embora em 100% dos casos tenha havido uma clara definição de papéis durante a aliança, a maioria das atividades inerentes a uma incorporadora eram realizadas por ambas as empresas, com exceção da contratação e execução das obras, que na maior parte das vezes era realizado por um dos parceiros, achado igualmente encontrado no estudo de Avelar (2006).

A maioria das alianças firmadas já havia sido desfeita (73%) no momento de aplicação da pesquisa, dos quais a 53% tiveram a duração inicialmente prevista e 20% teve término antes do prazo, reforçando Yoshino e Rangan (1997) quando defendem que as alianças não tem objetivo de serem eternas. Fato é que a taxa de sucesso destas alianças foi alta (80%) mesmo elas já tendo findado. O principal motivo para o término da aliança antes do previsto foi o fato de não mais estarem agregando valor à empresa,

seguido de condições adversas de mercado (conceito defendido por Kanter (1994) apud Wohlstetter (2005)), não estarem mais aumentando ou protegendo as competências da empresa, quebra de expectativas, pouca flexibilidade e choque de culturas.

Foi encontrada associação entre falhas na comunicação e rompimento da aliança por choque de cultura e pouca flexibilidade, reforçando os autores Adobor (2011), Agarwal, Cronson e Mahoney (2010), Akintoye e Main (2007), Too e Harvey (2009). Não obstante, para 91% das empresas o término da aliança se deu de forma harmoniosa, indicando uma maturidade das empresas e do mercado.

As taxas de sucesso das alianças feitas neste estudo refutam diversos estudos contraditórios, em especial Chowdhury e Chowdhury (2001), Das e Teng (2001), Dulaime (2007), Kale e Singh (2007), Kale, Yer e Singh (2002), Ritala (2011), Too e Harvey (2009) e Zineldin e Dodourova (2005). Enquanto estes pesquisadores reportam altas taxas de insucesso nas alianças estudadas, nosso grupo aponta 80% de sucesso nas alianças feitas. Destacam-se como motivos para este alto índice de sucesso: a alta demanda de mercado, defendida por Chowdhury e Chowdhury (2001) que, quando cessada, resultou no desfazimento das alianças que, em sua maioria, tinham caráter temporário e a presença de alguns fatores de sucesso listados em estudos de Adobor (2011), Akintoye e Main (2007), Kale et al (2002, 2007), Yoshino e Rangan (1997) já destacados anteriormente.

Para a maior parte das empresas, as alianças trouxeram bons resultados, tanto em termos financeiros, quanto em termos de aprendizado. 40% das empresas tiveram resultados superiores e 47% tiveram resultados semelhantes aos dos empreendimentos realizados de forma isolada. Embora não tenham sido motivações para a formação das alianças, tanto aprendizado quanto redução de custos foram obtidos pela maioria, embora para muitas, esta redução de custos tenha sido anulada pelo aumento dos custos gerais do mercado como um todo, fator independente da aliança.

Embora listada como uma área de oportunidade de desenvolvimento, a transferência de técnicas e aprendizado em empresas que atuam tipicamente por projetos, com descontinuidade de equipes, como defendem os pesquisadores Akintoye e Main (2007) e Dalaimi (2007), não são confirmadas completamente neste estudo. Os resultados desta pesquisa, em termos de aprendizado, são surpreendentes. Todas as empresas pesquisadas afirmaram terem agregado valor às suas empresas a partir das alianças firmadas, tendo 87% afirmado que adquiriram novos conhecimentos com o parceiro, conhecimentos estes que não foram sistematizados ou normatizados, vez que esta ferramenta foi pouco utilizada na gestão das alianças.

Desta forma, a presente pesquisa permitiu constatar o significativo êxito das alianças táticas formuladas no setor da construção civil imobiliária na região metropolitana de Salvador. Foram implementadas quando estimuladas por um contexto setorial favorável, e descontinuadas à medida que este contexto se modificou. Embora formuladas com propósitos táticos de curto prazo, cabe destacar que foram certamente implementadas de modo a respeitar e preservar as estratégias de longo prazo das empresas aliadas. Trata-se de uma manifestação interessante da bem sucedida utilização estratégica de alianças táticas.

Este trabalho não se aprofundou nos resultados financeiros das empresa, fazendo abordagens de caráter qualitativo e não quantitativo, o que restringe a análise dos resultados obtidos. Não se aprofundou também na especificidade dos novos conhecimentos adquiridos a partir das alianças, tema que sugerimos para novos estudos sobre o segmento.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

ADEMI-BA. **Pesquisa imobiliária 2012**. Salvador: Ademi-Ba, 2013.

ADOBOR, Henry. Alliances as collaborative regimes – An institutional based explanation of interfirm collaboration. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 21, n. 1, p. 66-88, 2011.

AGARWAL, Rajshree; CROSON, Rachel; MAHONEY, Joseph T. The role of incentives and communication in strategic alliances: an experimental investigation. **Strategic Management Journal**, n. 31, p. 413-437, 2010.

AKINTOYE, Akintola; MAIN, Jamie. Collaborative relationships in construction: the UK contractors' perception. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 14, n. 6, p. 597-617, 2007.

ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin, 1971.

ANSOFF, Igor **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil Ltda, 1977.

AVELAR, Ana Cristina Barbosa de Souza. **Alianças estratégicas: o subsetor de edificações da indústria da construção civil na cidade de Salvador**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica)-Universidade Salvador, Bahia, Salvador, 2006.

BALBINOT, Zandra. **Building technological capability in brazilians firms trough alliances**. 2005. Tese (Doutorado)- École des Hautes Études Commerciales, Université de Montréal, Montréal, Canadá, 2005.

BALBINOT, Zandra; MARQUES, Rosane Argou. Alianças estratégicas como condicionantes do desenvolvimento da capacidade tecnológica: o caso de cinco empresas do setor eletro-eletrônico brasileiro. **RAC**, Curitiba, v.13, n. 4, art. 5, p. 604-625, out./dez./2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Estatísticas básicas do SFH. Direcionamento dos Recursos de Cadernetas de Poupança (SBPE)**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/fis/SFH/port/est2012/12/Quadro_2_1.pdf>. Acesso em: 9 fev. 2013

BM&F BOVESPA. **Empresas listadas**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/BuscaEmpresaListada.aspx?Idioma=pt-br>>. Acesso em: 1 ab. 2012

BM&F BOVESPA. **Empresas listadas**. Disponível em:
<<http://www.bmfbovespa.com.br/indices/EvolucaoMensual.aspx?Indice=IMOB&idioma=pt-br>>. Acesso em: 9 fev. 2013.

BNDES. **Porte de empresa**. Disponível em:
<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html>. Acesso em: 28 fev. 2013

BRANDENBURGER, Adam M.; NALEBUFF, Barry; **Co-operação**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

BRASIL. **Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil**. Disponível em:
<<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leis/2002/lei10406.htm>>. Acesso em: 8 abr. 2012.

BRASIL. **Lei 10.931 de 2 de agosto de 2004. Dispõe sobre o patrimônio de afetação de incorporações imobiliárias e outros**. Disponível em:
<<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leis/2004/lei10931.htm>>. Acesso em: 8 abr. 2012.

BRASIL. **Lei 4591 de 16 de dezembro de 1964. Dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias**. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4591.htm>. Acesso em: 18 mar.2012.

BRASIL. Ministério das Cidades. **Medida Provisória No. 514 de 2010. Programa Minha Casa, Minha Vida - Destaques**. Disponível em:
<<http://www.cidades.gov.br/images/stories/ArquivosSNH/ArquivosPDF/MedidaProvisoria/MedidaAlteracoesDestaques.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2012.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Tecnologia Industrial. **Estudo Prospectivo da Cadeia Produtiva da Construção Civil**. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (EPUSP), 2002.

BRITO, Cristóvão. A estruturação do mercado de terra urbana e habitação em Salvador-Ba a partir de 1970. **GeoTextos**, v. 1, n. 1, p. 51-80, 2005.

BUCKLEY, Peter J. et al. Knowledge accession and knowledge acquisition in strategic alliances: the impact of supplementary and complementary dimension. **British Journal of Management**, v. 20, p. 598-609, 2009.

CAVES, Richard. **American Industry: Structure, Conduct, Performance**. Prentice-Hall Inc. New Jersey. 1980.

CHOWDHURY, Indrani Roy; CHOWDHURY, Prabal Roy. **A Theory of joint venture life-cycle**. **International Journal of Industrial Organization**. New Delhi, 19, p. 319-343, 2001.

- CIMON, Yan. Knowledge-related asymmetries in strategic alliances. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 3, p. 17-30, 2004.
- CLARKE-HILL, C. M.; ROBINSON, T. M.; BAILEY, J. Skills and competence transfers in European retail alliances: a comparison between alliances and joint venture. **European Business Review**, v. 98, n. 6, p. 300-310, 1998.
- CRIADO, Mrta Ortiz-e-Urbina; SÁNCHEZ, Ángeles Montoro; MARTÍNEZ, Ana M. Romero. Domestic and international corporate entrepreneurship through alliances. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 28, p. 317-327, dez./2010.
- DAVIS, Peter; LOVE, Peter. Alliance contracting: adding value through relationship development. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 18, n. 5, p. 444-461, 2011.
- DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework. **Organization Studies**, p. 251-283, 2001.
- D'AVENI, Richard. Strikes back. contrarevolutionary strategies for industry leaders. **Harvard Business Review**, Boston, nov. 2002.
- DULAIMI, Mohammed F. Case studies on knowledge sharing across cultural boundaries. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 14, n.6, p. 550-567, 2007.
- EIRIZ, Vasco. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v.5, n. 2, p. 65-90, maio/ago.2001.
- EPUSP. ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Estudo prospectivo da cadeia produtiva da construção civil. Volume 1 – Diagnóstico**. São Paulo: PCC USP, mar. 2002.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (FIESP). Brasil 2022: planejar, construir, crescer. **ConstruBusiness**, 2010. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/construbusiness/pdf/apresentacoes/ConstBusiness2010Portugues.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2012
- FORTUNE, Chris; SETIAWAN, Shinta. Partnering Practice and the Delivery on Construction Projects for Housing Associations in the UK. **Engineering, Construction and Architectural Management**, n. 2, p.181-193, 2005.
- GIAMBIAGI, Fábio et al. **Economia brasileira contemporânea (1945-2004)**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- GODET, Michel. **Manuel de prospective stratégique: une indisciplinée intellectuelle**. Paris: Dunod, 2004.

HAFSI, Taïeb; MARTINET, Alain-Charles. Estratégia e gestão estratégica das empresas: um olhar histórico e crítico. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1131-1158, out./dez.2008.

HAMEL, Gary; DOZ, Yves L.; PRAHALAD, C.K. Collaborate with your competitors – and win. **Harvard Business Review**, jan./fev.1989.

HAMEL, G. ; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOFFMANN, Valmir Emil; PROCOPIAK FILHO, José Ademar; ROSSETTO, Carlos Ricardo. As estratégias de influência dos stakeholders nas organizações da indústria da construção civil: setor de edificações em Balneário Camboriú – SC. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 8, n. 3, p. 21-35, jul./out. 2008.

INGIRIGE, Bingunath; SEXTON, Martin. Alliances in construction. Investigating initiatives and barriers for long-term collaboration. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 13, n. 5, p. 521-535, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Contas nacionais trimestrais. Indicadores de volumes e valores correntes**. 2011. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/>. Acesso em: 11 mar.2012

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores IBGE. Pesquisa Mensal de Emprego. Janeiro 2012**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/pme_201201pubCompleta.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2012

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas. Versão 2.0**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae2.0/cnae2.0.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2012

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Série Histórica do PIB**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/00000007765203112012522606619383.xls>>. Acesso em: 25 mar. 2012.

KALE, Prashant; SINGH, Harbir. Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. **Strategic Management Journal**, n. 28, p. 981-1000, 2007.

KALE, Prashant; YER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. **Strategic Management Journal**, n. 23, p. 747-767, 2002.

KHANA, Tarun; PALEPU, Krishna. Why focused strategies may be wrong for emerging markets. **Harvard Business Review**, Boston, jul. 1997.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KLIJN, Elko et. al. Combinations of partners' joint venture formation motives. **European Business Review**, v. 22, n. 6, p. 576-590, 2010.

KLOTZE, Marcelo Cabus. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v.6, n. 1, p. 85-104, jan./abr.2002.

LISBÔA, Analdino. **A incorporação imobiliária em Salvador. Anos Noventa – Século Vinte**. Salvador: Press Color, 2009.

LOIOLA, Elizabeth; QUINTELA, Rogério Hermida; CARVALHO, Fabiana. A competitividade da indústria baiana da construção civil e a administração de seus recursos humanos. EnANPAD, 1999. **Anais eletrônicos...** 1999. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1999/RH/RH33.pdf>. Acesso em: 9 fev. 2013

MEIER, Matthias. Knowledge management in strategic alliances: a review of empirical evidence. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, p. 1-23, 2011.

MINTZBERG, Henry. **The rise and fall of strategic planning**. New York: The Free Press, 1994.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

PATZELT, Holger; SHEPHERD, Dean A. The decision to persist with underperforming alliances: the role of trust and control. **Journal of Management Studies**, v.45, n.7, p. 1217-1243, nov. 2008.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, Michael E. **Competição. Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva. Técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

REIS, Luiz Fernando de Carvalho. **A internacionalização do mercado imobiliário de Salvador e Região Metropolitana**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica)- UNIFACS Universidade Salvador, 2007.

RITALA, Paavo. Coopetition strategy – when is it successful? empirical evidence on innovation and market performance. **British Journal of Management**, 2011.

ROSSETTO, Carlos Ricardo. O comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e snow: um estudo multicaso em três empresas familiares na indústria da construção civil – setor de edificações. In: ENEGEP. **Anais...** 2000.

SALVADOR. **Lei 7400 de 20 de fevereiro de 2007. Dispõe sobre o Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano do Município o Salvador – PDU 2007 e dá outras providências.** 2007. Disponível em <<http://www.sucom.ba.gov.br/portaldeservicos/legislacao/pddu.aspx>>. Acesso em: 1 jul. 2008.

SIMON, Hermann. **As campeãs ocultas. Estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

TOO, Linda; HARVEY, Michael. Accommodating “accelerating” time: the use of timescapes in corporate real estate strategies. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 11, n. 3, p. 158-168, 2009.

WOHLSTETTER, Priscilla; SMITH, Joanna; MALLOY, Courtney L. Strategic Alliances in Action: Towards a Theory of Evolution. **The Policy Studies Journal**, v.33, n. 3, p. 419-442, 2005.

YOSHINO, Michael Y.; RANGAN, Srinivasa. **Alianças estratégicas. Uma abordagem empresarial à globalização.** São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1997.

YOUNG, Michael N. et al. What do firms from transition economies want from their strategic alliance partners? **Business Horizons**, Kelley School of Business, Indiana University, v.54, p.163-174, 2011.

ZAIDAN, Eduardo May. **Déficit Habitacional 2009.** Sinduscon-SP, 2010. Disponível em: <<http://www.sindusconsp.com.br/downloads/economia/estudossetoriais/deficit2009.pdf>> . Acesso em: 11 fev. 2013

ZINELDIN, Mosad; DODOUROVA, Mariana. Motivation, achievements and failure of strategic alliances. The case of Swedish auto-manufacturers in Russia. **European Business Review**, v. 17, n. 5, p. 460-470, 2005.

APÊNDICE A - Relação de empresas filiadas à ADEMI-BA que realizaram lançamentos imobiliários no período de 2007 A 2011

1. 4 x 4 Holtz Empreendimentos Imob. Ltda
2. Abyara
3. Accioly Carvalho Const. E Incorp.Ltda
4. Agra
5. Ampla Engenharia Ltda.
6. André Guimarães Construções Ltda
7. ARC Engenharia Ltda
8. Austrália Empreendimentos Imob. Ltda
9. Beel Barcino Esteves Const.
10. BLMP Empreendimentos Imobiliários Ltda
11. Brandão e Nunes Empreendimentos Ltda
12. BRF Empreendimentos Imobiliários Ltda
13. Bueno Netto
14. Chroma Empreend
15. Concreta Incorporação e Construção Ltda
16. Conie Empreendimentos Ltda
17. Conipe Construtora Ltda
18. Construtora Gatto Ltda
19. Construtora Segura Ltda
20. Construtora Sol Empreend. Imob. Ltda
21. Construtora Tenda S/A
22. Cosbat Engenharia Ltda
23. Costa Andrade
24. Cota Construção
25. Cyrela Andrade Mendonça Empreend.
26. D´Avila Empreendimentos
27. Da Vinci Empreend. Imob. Ltda
28. Dec Engenharia Ltda

29. Dédalo Engenharia Ltda
30. Deil Construtora
31. Dona Empreendimentos
32. Ebisa Empreendimentos Ltda
33. EBM Incorporações S/A
34. Everest Construmar Ltda
35. Fator Realty
36. Ferreira Ferraz Construções
37. Fit Residencial
38. Franisa Empreendimentos Imob. Ltda
39. Gafisa S/A
40. Garcez Engenharia
41. Gráfico Empreendimentos Ltda
42. Graute Empreendimentos Ltda
43. Iberkon Invest
44. Icosonal Empreendimentos de Enga Ltda
45. Inova Empreendimentos Ltda
46. Jaime Fingergut Eng. Com. Ind. Ltda
47. JHSF Salvador Empreendimentos e Incorp. S/A
48. Leão Engenharia Ltda
49. Leiro Construções e Incorporações Ltda
50. Lizconstruções Empreend. Particip.Ltda
51. Málaga Empreend. e Participações Ltda
52. Marcial Mercantil de Negocios
53. Melboren Participações
54. Metrus Empreendimentos Ltda
55. Moura Dubeux Engenharia Ltda
56. MRV Engenharia e Participações Ltda
57. MVL Incorporadora Ltda
58. NCN Enga Indústria e Comércio Ltda
59. Norcon Soc. Ne. de Construções S/A

60. Nova Dimensão Gestão Imob.
61. Novapex Engenharia Ltda
62. OAS Empreendimentos S/A
63. Odebrecht Realizações Imobiliárias
64. Pacto Projetos & Obras Ltda
65. Paraguaçu Engenharia Ltda
66. PDG
67. Pelir
68. Petram Gestão Imobiliária Ltda
69. Planta Construtora Ltda
70. Queiroz Galvão Desenvolvimento Imob Ltda
71. Ramos Catarino Construtora
72. RJ Construção e Incorporação Ltda
73. Rossi Residencial S/A
74. Rotma Incorporação
75. Santa Clara Engenharia Ltda
76. Santa Emília Empreendimentos Imob Ltda
77. Santa Helena S/A Incorporações
78. Sertenge Ltda
79. Silbras Empreendimentos Ltda
80. Silveira Empreend e Participações
81. Sol Incorporadora Ltda
82. Souza Netto Engenharia Ltda
83. SSB Empreendimentos Imob. Ltda
84. Syene Empreendimentos Imobiliários
85. Thomas Magnus Incorp.
86. Top Empreendimentos
87. Via Célere Bahia Empreend. Imob. Ltda
88. VNSS Empreendimentos Imobiliários S/A
89. WT Construções e Incorporações Ltda