



UNIFACS
UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS OU TÁTICAS NO MERCADO IMOBILIÁRIO DE SALVADOR/BA? QUAIS SUAS MOTIVAÇÕES, MECANISMOS E EFEITOS?

TACTICS OR STRATEGIC ALLIANCES IN REAL ESTATE SECTOR OF SALVADOR/BA? WHAT ARE IT'S MOTIVATIONS, MECHANISMS AND EFFECTS

¿ALIANZAS ESTRATÉGICAS O TÁCTICAS EN EL MERCADO INMOBILIARIO EN SALVADOR/BA? ¿CUÁLES SON SUS MOTIVACIONES, MECANISMOS Y EFECTOS?

Luciana Borges Loureiro Buck, MSc

Universidade Salvador/Brazil

luciana.borges.buck@gmail.com

Augusto de Oliveira Monteiro, Dr.

Universidade Salvador/Brazil

augusto.monteiro@unifacs.br

RESUMO

Este trabalho avalia as alianças firmadas entre empresas concorrentes no mercado imobiliário de Salvador/BA, em um cenário de rápido crescimento do setor (período compreendido entre os anos 2007 e 2011), identificando os aspectos envolvidos na motivação para a formação das alianças, os meios de implementação e gestão e também os resultados para as empresas envolvidas. A pesquisa envolveu a realização de entrevistas com representantes das entidades de classe do mercado imobiliário baiano, a abordagem das empresas incorporadoras filiadas à ADEMI-Ba (Associação dos Dirigentes das Empresas do Mercado Imobiliário) para identificação do número de alianças firmadas e a aplicação de questionários aos dirigentes de empresas incorporadoras que estabeleceram alianças no período em estudo. Foi constatado o significativo êxito das alianças táticas formuladas no setor, implementadas quando estimuladas por um contexto setorial favorável, e descontinuadas à medida que este contexto se modificou.

Palavras-chave: Alianças Estratégicas; Competitividade; Construção Civil; Incorporação Imobiliária.

ABSTRACT

This study evaluates the alliance signed between competitors at real estate market in Salvador/BA, in a scenario of fast growth in the sector (the period between 2007 and 2011), identifying the aspects involved at alliances motivations formation, their implementation and management tools, and also the results for the companies. The research involved conducting interviews with representatives of professional associations acting at Bahia real estate sector, the approach of developers companies affiliated to ADEMI-Ba (Association of Directors of Real Estate Market Companies) in order to identify the amount of signed alliances and the application of questionnaires to the heads of Real Estate companies that have established alliances during the study period. It was noted the significant success of tactical alliances made in the sector, implemented when stimulated by a favorable sectoral context, and discontinued as this context has changed.

Keywords: Strategic Alliances; Competitiveness; Construction; Real Estate Development.

RESUMEN

Este estudio evalúa las alianzas firmadas entre competidores en el mercado inmobiliario en Salvador/BA, en un escenario de rápido crecimiento en el sector (el período entre 2007 y 2011), la identificación de los aspectos que intervienen en la motivación para la formación de alianzas, sus medios de aplicación y gestión, así como los



resultados de las empresas involucradas. La investigación consistió en la realización de entrevistas con los representantes de las asociaciones profesionales de Bahía de construcción de inmuebles, el enfoque de las empresas afiliadas a los desarrolladores ADEMI-Ba (Asociación de Directores de Mercado Inmobiliario de Empresas) para identificar el número de alianzas firmadas y aplicación de cuestionarios a los gerentes de las empresas que han establecido alianzas en el período en estudio. Se observó el éxito significativo de alianzas tácticas realizadas en el sector, implementado mediante la estimulación de un contexto sectorial favorable, y se interrumpió ya que este contexto ha cambiado.

Palabras clave: Alianzas Estratégicas; Competitividad; Construcción; Desarrollo Inmobiliario.

1 INTRODUÇÃO

O setor de construção civil (IBGE, 2012b) possui uma importância estratégica no desenvolvimento dos países, especialmente nas economias emergentes como o Brasil, pois movimenta a economia de forma representativa, gerando emprego (IBGE, 2012a), impulsionando a qualificação da mão-de-obra, atraindo capital, desenvolvendo tecnologias e incrementando a cadeia produtiva. A sua participação no PIB nacional corrobora a sua importância na economia brasileira. A indústria da construção civil representou 5,8% do PIB nacional em 2011 (IBGE, 2012c).

Dentre os seus segmentos, destaca-se o mercado imobiliário, que será o foco desta pesquisa, e abrange as incorporações de empreendimentos imobiliários e a construção de edifícios. A escolha da região metropolitana de Salvador deve-se ao fato deste segmento ter apresentado um acentuado crescimento no período estudado, superando a média nacional.

Frente a um cenário econômico favorável, observado a partir de 2006, várias construtoras e incorporadoras brasileiras abriram o seu capital na bolsa de valores (BM&F BOVESPA, 2012), dando início a um novo ciclo de expansão do mercado imobiliário brasileiro. Este processo proporcionou o estabelecimento de um novo perfil de empresa no setor, que passou a concorrer com as tradicionais empresas de capital fechado, caracterizadas por uma estrutura de gestão familiar. Este ciclo de expansão foi marcado pelo acentuado crescimento dos valores gerais de vendas – VGVs destas empresas, então capitalizadas, e também pelo estabelecimento de alianças entre grandes grupos nacionais e empresas locais. Em consequência, o número de lançamentos de unidades imobiliárias cresceu significativamente, aproximadamente 400% em um período de apenas três anos (ADEMI, 2012). Não obstante, a partir do início da década atual, observa-se no setor uma reversão deste processo, com forte retração da demanda e da oferta de unidades imobiliárias e o desfazimento destas alianças.

Entre os fatores que estimularam o setor, cabe apontar: A) a aprovação do Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano de Salvador – PDDU, em 2008, que trouxe novas diretrizes para o planejamento e desenvolvimento da cidade para os 10 anos seguintes, eliminando restrições até então existentes em termos de possibilidades construtivas em diversas áreas urbanas (SALVADOR, 2007); B) As políticas federais de destinação de recursos para o financiamento imobiliário com subsídio para as famílias de baixa renda, através dos programas de aceleração do crescimento (PACs), apresentados sob a forma dos programas Minha Casa, Minha Vida 1 e 2 (BRASIL, 2009); e C) O aquecimento da economia brasileira após a estabilização da moeda, acompanhada por uma política gradual de redução dos juros.

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS OU TÁTICAS NO MERCADO IMOBILIÁRIO DE SALVADOR/BA? QUAIS SUAS MOTIVAÇÕES, MECANISMOS E EFEITOS?

Desta forma, esta pesquisa procurou identificar os motivos para a formação e o término das alianças firmadas no mercado imobiliário de Salvador/BA, avaliando os benefícios que estas trouxeram para as empresas que as adotaram. Para tal, a metodologia aplicada comportou inicialmente uma triagem dentre todas as empresas filiadas à Associação dos Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário da Bahia - ADEMI-Ba, identificando quantas e quais firmaram, no período estudado, alianças com outra empresa concorrente. A estas, foi aplicado um questionário, presencialmente e/ou virtualmente, respondido pelos respectivos presidentes, diretores financeiros e/ou diretores de filial, tendo sido obtidas 15 respostas, equivalentes a 33% do universo estudado. Foram também realizadas entrevistas com representantes das entidades de classe do setor imobiliário baiano (ADEMI-Ba, Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado da Bahia – SINDUSCON-Ba, Sindicato das Empresas de Compra e Venda de Imóveis – SECOVI-Ba, Conselho Regional de Corretores de Imóveis – CRECI-Ba e Cooperativa da Construção Civil do Estado da Bahia - COOPERCON-Ba).

2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Alianças estratégicas são formas 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 obtiver 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, 1997, p.19). Tais alianças vinculam características específicas das atividades-fim de duas ou mais empresas, aumentando a eficácia das estratégias competitivas das mesmas, com intercâmbio de tecnologias, qualificações ou produtos, devendo possuir três características específicas: manter-se independente depois da formação da aliança, compartilhar os benefícios, controlar o desempenho e contribuir para uma ou mais áreas estratégicas.

Brandenburger e Nalebuff (1996) apresentam o conceito de “coopetição”, uma forma de pensar a estratégia que combina colaboração e competição de forma simultânea. Para os autores, o negócio é um jogo, no qual fornecedores, clientes, concorrentes e complementadores são os jogadores, que 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, assim como a relação com concorrentes pode gerar a criação de mercados. A competição é uma visão parcial do negócio. Entre concorrentes e complementadores, pode haver objetivos congruentes.

2.1 Motivação para a Formação de Alianças Estratégicas

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 macroeconômica). 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, apud Buckley e outros (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 e outros (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.

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: financeira, tecnológica e 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, 2012, ZINELDIN e 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, 2012), aumento do tamanho do mercado ou criação de novos mercados (CIMON, 2004; KLIJN et al, 2010; RITALA, 2012), apoio na entrada de novos mercados (CIMON, 2004; YOUNG et al, 2011).

2.2 Tipos de Alianças Estratégicas

Em um 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. 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 gestão muito maiores do que as alianças verticais.

A estrutura jurídica/administrativa de uma aliança pode variar. Sob a ótica da participação acionária, podemos categorizar as alianças em três grupos: com total controle acionário, com controle acionário parcial e sem controle acionário.

O fator motivador da formação de alianças estratégicas origina-se nas necessidades das organizações em aumentar sua competitividade nos cenários doméstico e/ou internacional. São os seus propósitos, juntamente com o perfil e tamanho dos parceiros, que determinarão as características que esta nova aliança apresentará.

2.3 Fases de uma Aliança Estratégica

A primeira etapa para a formação de uma aliança deve passar pela reavaliação estratégica da empresa. Onde a empresa pretende chegar? Quais as condições de competitividade esperadas? 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, complementaridade de necessidades e recursos e objetivos compatíveis são fatores que reforçam o desejo e necessidade de formação de uma aliança (WOHLSTETTER; SMITH; MALLOY, 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 complementaridade entre empresas, maior o impacto pela escolha de alianças estratégicas como forma de crescimento (CRIADO; SÁNCHEZ; MARTÍNEZ, 2010).

A fase seguinte, conforme Yoshino e Rangan (1997), consiste na modelagem da aliança estratégica, momento em que as cadeias de valores das empresas aliadas são desintegradas e reconfiguradas, atribuindo a cada aliado uma responsabilidade no novo processo, considerando suas especialidades, conhecimentos e habilidades na área. Esta redistribuição de funções libera recursos em cada empresa aliada para alavancar os negócios. Há que se cuidar, porém, 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, Smith e Malloy (2005) batizam 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 negociado entre as empresas (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; SMITH; MALLOY, 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.

2.4 Fatores de Sucesso e Insucesso nas Alianças Estratégicas

Um ponto recorrente nas publicações sobre o tema são as altas taxas de insucesso das alianças estratégicas. (CHOWDHURY; CHOWDHURY, 2001; DAS; TENG, 2001; DULAIME, 2007; KALE; SINGH, 2007; KALE; YER; SINGH, 2002; RITALA, 2012; TOO; HARVEY, 2009; ZINELDIN; DODOUROVA, 2005). Diversas pesquisas voltaram-se para a identificação das fontes de risco na gestão de alianças. Quatro objetivos estratégicos das alianças devem ser objeto de atenção. As alianças devem, simultaneamente, conservar a flexibilidade (necessária para o ajuste entre empresas aliadas), proteger as competências vitais (para que o aliado não se torne 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).

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.

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 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

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS OU TÁTICAS NO MERCADO IMOBILIÁRIO DE SALVADOR/BA? QUAIS SUAS MOTIVAÇÕES, MECANISMOS E EFEITOS?

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.

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). 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 raros,

casos de fraude ou mesmo camuflagem de resultados (YOUNG et al, 2011). O controle traz uma abordagem mais pró-ativa e intervencionista, afetando o comportamento do parceiro e levando a um menor risco do negócio. Mas também mina a confiança e retira a autonomia de decisão dos colaboradores. 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).

3 INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA

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 (BRASIL, 1964). Fica evidente que a matéria prima primordial deste segmento econômico é o terreno urbano, a partir do qual será gerado valor 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 infraestrutura, mobilidade urbana, desenvolvimento regional e políticas de concessão de crédito. Não raro, estes fatores (privados e públicos) estão inter-relacionados e influenciam-se mutuamente.

No intuito de trazer maior segurança para o negócio e maior proteção para os mutuários, a legislação brasileira foi modificada, trazendo duas novas estruturas jurídicas para o segmento da incorporação imobiliária: O primeiro deles foi a SPE – Sociedade de Propósito Específico, regulamentada pelo Novo Código Civil (BRASIL, 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 (BRASIL, 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.

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 (pesquisa de mercado, escolha do terreno, idealização do produto, elaboração de viabilidade técnica e financeira do empreendimento, viabilidade econômica e financeira, definição de valor de venda, elaboração da campanha publicitária); durante a construção do produto (definição da construtora e edificação da construção) e a fase após conclusão das obras (entrega do produto imobiliário, desmembramento das matrículas no cartório de imóveis, repasse do financiamento, implantação do condomínio). Cada uma delas tem características muito distintas das outras, envolvendo com maior ou menor intensidade setores específicos da incorporadora.

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; INGIRIGE; 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 sendo 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 têm 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 conseqüente baixa padronização do produto (AVELAR, 2006).

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. 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. 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.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Na busca por respostas às questões apresentadas, foi realizada uma pesquisa não experimental, através de estudo de campo qualitativo e quantitativo (MOREIRA, 2002), bem como análise documental, distribuídas em quatro fases: a primeira consistiu de um levantamento de dados estatísticos do segmento (participação na economia, evolução de vendas, geração de empregos, oferta x demanda) para melhor compreensão de sua dinâmica e caracterização do contexto de estudo; na segunda, foram realizadas entrevistas presenciais estruturadas com os dirigentes das entidades de classe representativas do segmento: ADEMI-Ba, SINDUSCON-Ba, SECOVI-Ba CRECI-Ba e COOPERCON-Ba, com questionários divididos em quatro partes abordando: 1ª) Dados da Entidade, 2ª) Condições de Competitividade do Setor, 3ª) Principais Grupos Estratégicos e 4ª) Alianças Estratégicas no Mercado Imobiliários de Salvador-Ba; na terceira, foram abordadas individualmente, através de contato telefônico, todas as empresas filiadas à ADEMI-Ba, com o questionamento único se haviam ou não efetuado lançamentos imobiliários em parceria com outra incorporadora no período de estudo (2007 a 2011), de forma a definir, não apenas a frequência de uso deste dispositivo (alianças entre concorrentes), como também definir o universo final objeto de

estudo desta pesquisa; a quarta etapa da pesquisa contemplou a aplicação de questionários aos dirigentes destas empresas que, na etapa anterior, afirmaram ter realizado alianças com concorrentes.

Na terceira etapa, a relação das incorporadoras que efetuaram lançamentos imobiliários no período de 2007 a 2011, filiadas à ADEMI-Ba apontava 89 empresas. Foram descartadas as empresas pertencentes a um mesmo grupo econômico, reduzindo o universo de pesquisa para 83 empresas. Destas, 2 não foram localizadas, 33 (40%) não fizeram parcerias, 2 originaram-se de parcerias, sendo posteriormente submetidas à aquisição ou fusão, e 46 (56%) participaram de alguma forma de aliança ou parceria. Deste universo, não foi possível o contato com 7 e 2 recusaram-se a participar da pesquisa, sendo o questionário enviado para 37 empresas, das quais 15 responderam, correspondendo a uma taxa de resposta de 33% do universo da pesquisa. Dentre estes, para 11 empresas a aplicação do questionário foi feita presencialmente pela pesquisadora junto aos dirigentes das entrevistadas, contribuindo para o enriquecimento das informações obtidas. O instrumento aplicado foi questionário estruturado, com questões fechadas e abertas, de acordo com o tema, subdividido em sete partes, elaboradas a partir das variáveis que lastrearam o referencial teórico da pesquisa, sendo elas: 1ª) Dados da Empresa, 2ª) Condições de Competitividade do Setor, 3ª) Planejamento Estratégico da Empresa, 4ª) Motivações para a Formação de Alianças com Outras Incorporadoras, 5ª) Características das Alianças Firmadas, 6ª) Motivos para a Dissolução das Alianças, 7ª) Avaliação dos Resultados das Alianças. O mesmo pode ser acessar pelo link <http://bit.ly/2m3XWeN>.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

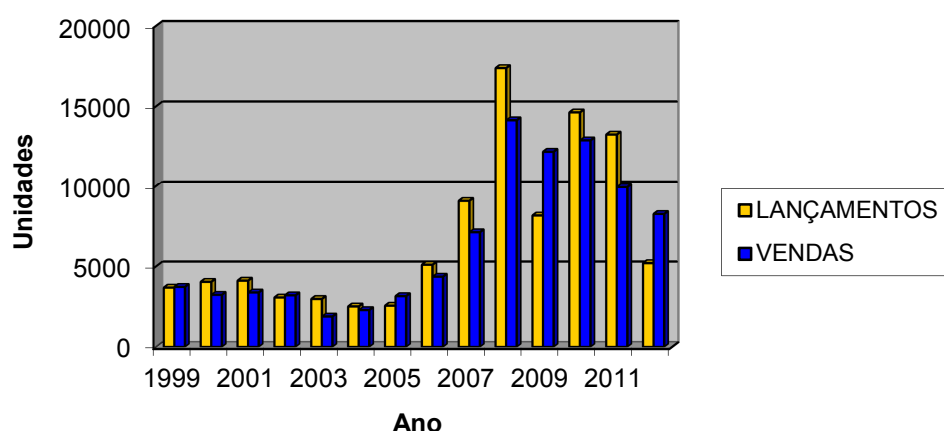
A pesquisa permitiu constatar que o setor de incorporação imobiliária soteropolitano é fortemente afetado por políticas públicas desenvolvimentistas e de concessão de crédito. Com grandes variações ao longo das últimas décadas, o setor alternou momentos de expansão e forte desenvolvimento (década de 1970) com períodos de crise e estagnação (décadas de 1980 e 1990). Com a estabilização econômica, iniciou-se um processo de retomada gradativa do crescimento do setor, o qual se acelerou na década de 2000, quando a abundância de recursos para financiamento habitacional, advindos de políticas públicas voltadas para a habitação, dão forte impulso ao mercado, ampliado pela grande captação de recursos por empresas do segmento, que abriram capital na bolsa de valores. Em um total de 25 empresas incorporadoras com ações listadas na BOVESPA (BM&F BOVESPA, 2012), 11 expandiram sua atuação para o mercado soteropolitano neste período, das quais 8 o fizeram por meio de alianças com empresas locais.

No nível local, o Município de Salvador aprovou o seu novo Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano - PDDU em 2008 (SALVADOR, 2008), criando um novo e amplo conjunto de áreas economicamente incorporáveis. A junção destes fatores - crédito farto, empresas capitalizadas, novos vetores de desenvolvimento imobiliário na capital e uma demanda reprimida por duas décadas de estagnação – foi determinante para um rápido crescimento do setor, que quadruplicou de tamanho em um curto período de 3 anos (2005 a 2008). A partir de 2009, este crescimento perde intensidade, afetado pelas crises internacionais da economia americana / *sub-prime* (2008) e da dívida soberana europeia (2010), mas ainda mantendo-se em patamares muito superiores aos números da primeira década dos anos 2000, conforme Gráfico 1 a seguir.

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS OU TÁTICAS NO MERCADO IMOBILIÁRIO DE SALVADOR/BA? QUAIS SUAS MOTIVAÇÕES, MECANISMOS E EFEITOS?

Este 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 segundo o PNAD 2009) e em conjunto com a expectativa do crescimento do número de famílias brasileiras nos próximos dez anos a taxas de 1,88% ao ano trazem uma perspectiva de crescimento contínuo desta demanda, muito concentrada em famílias com renda de até 3 salários mínimos. Uma economia aquecida traz ainda uma maior demanda por escritórios e lojas, também supridos pelo setor de incorporação imobiliária.

Gráfico 1 - 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.

5.1 Condições de Competitividade do Setor

Analisando as condições de competitividade do setor com base nas forças competitivas elencadas por Porter (1980, 1993), pode-se dizer que o setor de incorporação imobiliária de Salvador não apresenta fortes barreiras à entrada de novos competidores, sendo as maiores barreiras: o desconhecimento do perfil do consumidor (opinião de 63% dos entrevistados) e o alto capital inicial demandado (47%), 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.

No setor, o poder de negociação dos fornecedores mostra-se moderado, em função da concentração dos fornecedores de algumas matérias primas essenciais, como aço, cimento, elevadores e concreto. Também os custos da mão de obra foram citados por 100% dos entrevistados, consideradas as negociações realizadas através dos sindicatos, impondo riscos para as incorporadoras e construtoras, que vendem os imóveis a preços fixos, porém com prazos de execução e desembolsos longos. Tais condições têm sido enfrentadas através da criação da COOPERCON-Ba, uma cooperativa destinada à realização de compras coletivas.

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS OU TÁTICAS NO MERCADO IMOBILIÁRIO DE SALVADOR/BA? QUAIS SUAS MOTIVAÇÕES, MECANISMOS E EFEITOS?

Em relação aos clientes, segundo 100% dos entrevistados, com muitas empresas atuando e de origens diversas (local, nacional e internacional), o cliente tem pouco ou nenhum poder de influência sobre o preço do imóvel (que é definido a partir de seus custos), mesmo sendo o preço o segundo fator levado em consideração pelo cliente na escolha pela incorporadora (89%). O primeiro fator de decisão é a credibilidade da empresa (95%), que se justifica pelas características do produto: alto valor agregado e entrega futura. Os demais fatores listados com relevância são localização (84%), produto (68%) e forma de pagamento (63%).

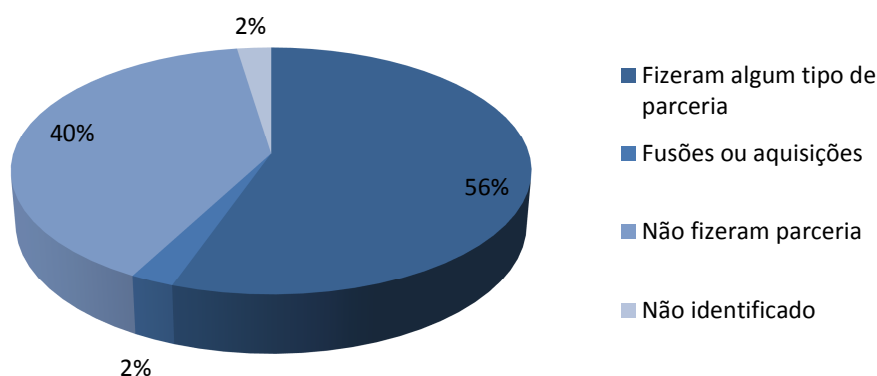
Ainda segundo os entrevistados, o produto final da incorporação imobiliária - o imóvel novo - sofre pouca concorrência de produtos substitutos. Destacam-se apenas os imóveis usados, citados por 90% dos entrevistados como produtos de média a alta concorrência com os imóveis novos.

E, em relação aos fatores institucionais que influenciam as suas condições de competitividade, observa-se que o setor é fortemente afetado por políticas públicas, especialmente aquelas relativas ao crédito (para o consumidor e para a produção), à política monetária (taxas de juros) e às políticas de desenvolvimento urbano e inclusão social. As condições de competitividade do setor mostram-se, portanto, intensas e crescentemente adversas no período estudado.

5.2 Motivações para a Formação de Alianças

É neste contexto de forte e crescente concorrência que as empresas do setor reagiram à sua intensificação através da articulação de alianças com empresas concorrentes (56% das empresas filiadas à ADEMI-Ba, que fizeram lançamentos imobiliários no período de 2007-2011, implementaram alianças) (Gráfico 2). Ressalte-se que estas alianças ocorreram entre empresas de diferentes portes, não havendo predominância por nenhum deles. Dentre as empresas que participaram destas alianças, 7% eram microempresas, 29% pequenas empresas, 29% médias empresas, 14% médias-grandes empresas e 21% grandes empresas (conforme classificação do BNDES (2013)).

Gráfico 2 - Universo de Pesquisa

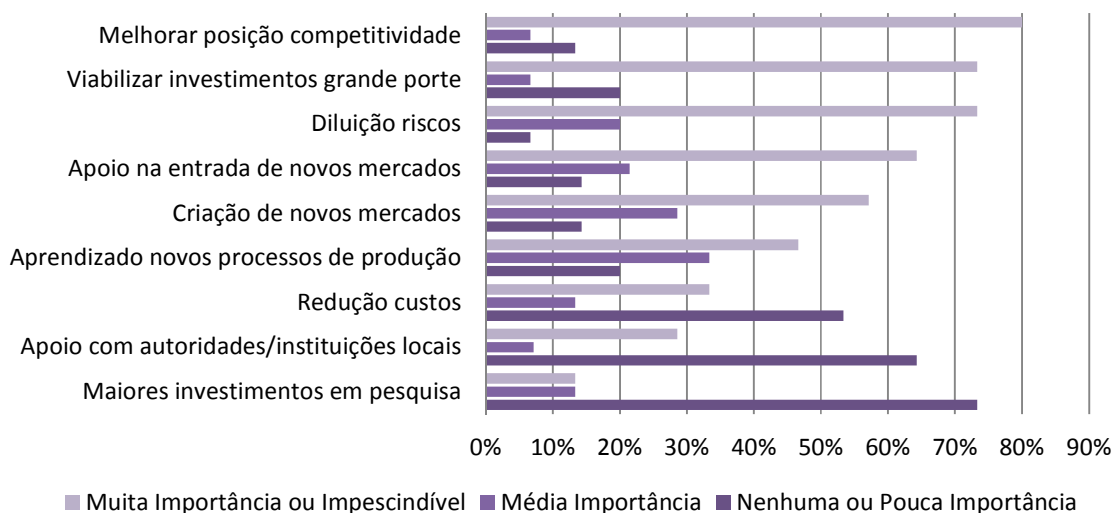


ALIANÇAS ESTRATÉGICAS OU TÁTICAS NO MERCADO IMOBILIÁRIO DE SALVADOR/BA? QUAIS SUAS MOTIVAÇÕES, MECANISMOS E EFEITOS?

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). 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 apontadas pelos entrevistados para a formação de alianças foram: melhorar a posição de competitividade (80%), viabilizar investimentos de grande porte (73%), diluir riscos (73%), ter apoio na entrada de novos mercados (64%) e criação de novos mercados (57%) (Gráfico 3), reforçando achados de pesquisa anterior de Avelar (2006) realizada no mesmo segmento, mercado e praça, em especial no quesito diluição de riscos. O que se observa de novidade nesta pesquisa é a 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.

Gráfico 3 - Fatores que Motivaram a Formação de Alianças



5.3 Mecanismos das Alianças

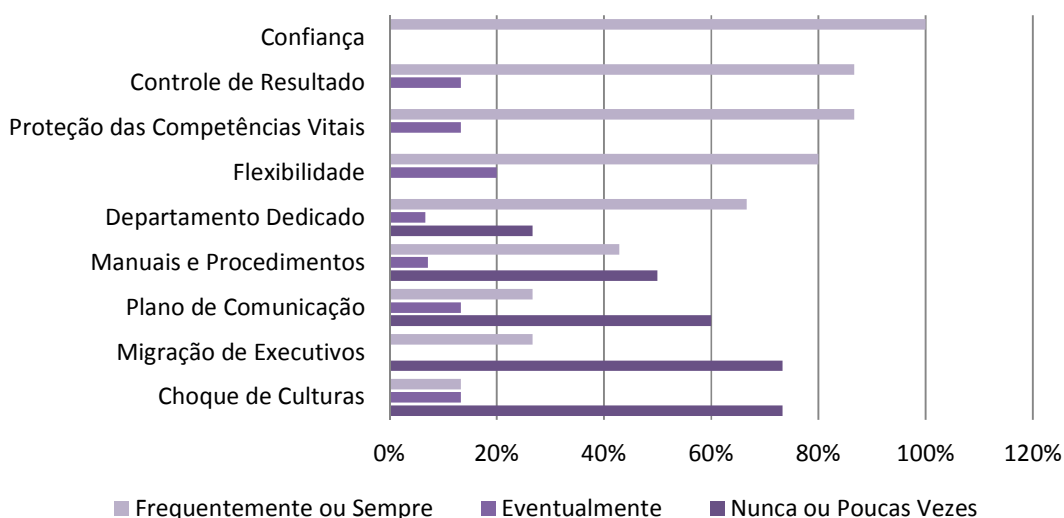
Em relação ao controle de capital, predominaram associações feitas com controle acionário parcial. Reforçando as constatações anteriores de Akintoye e Main (2007), nas alianças firmadas entre empresas do ramo da construção civil. 66% das empresas estudadas firmaram alianças por projeto, definindo-as para cada novo produto imobiliário. Depreende-se, portanto, que as alianças eram firmadas com objetivos de curto prazo, configurando-se

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS OU TÁTICAS NO MERCADO IMOBILIÁRIO DE SALVADOR/BA? QUAIS SUAS MOTIVAÇÕES, MECANISMOS E EFEITOS?

mais como aliança tática do que como uma aliança estratégica, como registravam Clarke-Hill, Robinson e Bailey (1998).

Durante a vigência 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%) (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Elementos Presentes nas Alianças



A gestão do conhecimento é inadequadamente tratada nas alianças firmadas neste segmento, dadas suas características por projeto e resultados imediatos por contrato. Tal aspecto se faz perceber pela baixa frequência na existência ou criação de manuais e procedimentos (43%) e planos de comunicação interna (27%). 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, 53% tiveram a duração inicialmente prevista e 20% tiveram término antes do prazo, reforçando Yoshino e Rangan (1997) quando defendem que as alianças não têm objetivo de serem eternas. O principal motivo para o término da aliança antes do previsto foi o fato de não mais estarem agregando valor às empresas, seguido de condições adversas de mercado (conceito defendido por Kanter apud Wohlstetter; Smith; Malloy (2005)). Foi também detectada uma associação entre falhas na comunicação e rompimento da aliança por choque de cultura / 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.

5.4 Efeitos das Alianças

O grupo estudado apontou uma alta taxa de sucesso nas alianças firmadas, atingindo 80% dos entrevistados. 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, Yer e Sing (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, tendo 40% dos entrevistados apontado resultados superiores alcançados pelas alianças em comparação às incorporações realizadas isoladamente e 47% apontaram 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. 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.

6 CONCLUSÕES

Conforme demonstrado, uma alta e crescente demanda no setor imobiliário e o intenso processo competitivo observado no setor foram os principais motivadores para a formação de alianças estratégicas entre concorrentes diretos, corroborando os estudos anteriores de Too e Harvey (2009) em empresas do segmento da construção civil, e os estudos de Adobor (2011), para quem a magnitude da demanda e a intensidade do processo competitivo incentivam a formação de alianças. As alianças identificadas reforçaram também os argumentos de Akintoye e Main (2007), na medida em que abrangem desde empresas de pequeno porte até empresas de muito grande porte, embora não permitam nenhuma associação entre a predisposição para firmar uma aliança e o porte da empresa. Por outro lado, foi possível observar que os novos arranjos empresariais foram formados rapidamente, em sintonia com as oportunidades oferecidas pelas condições de competitividade do setor. Tais resultados reafirmam os argumentos de Too e Harvey (2009), que destacam a importância da velocidade de gestão em empresas atuantes no segmento da construção civil.

Constatou-se também, que os arranjos e alianças empresariais observados foram primordialmente feitos por projeto, visando o alcance de objetivos de curto prazo. Como tais, não contemplam plenamente os requisitos teóricos das alianças estratégicas (YOSHINO; RANGAN, 1997), configurando-se como alianças táticas, conforme conceitua Clarke-Hill, Robinson e Bailey (1998). Esta perspectiva de curto prazo, conforme observado, esteve associada a dois fatores: as especificidades do produto imobiliário e seu processo produtivo, sendo este um setor que trabalha por projeto, cada um com claro início, meio e fim (AKINTOYE; MAIN, 2007; AVELAR, 2006; DULAIMI, 2007; INGIRIGE; SEXTON, 2006); e o formato jurídico amplamente utilizado nos empreendimentos do setor (as Sociedades de Propósito Específico - SPEs), que também caracterizam-se pela duração temporária.

As elevadas taxas de sucesso observadas nas alianças implementadas no setor, em torno de 80%, por seu turno, parecem contrariar os achados anteriores de Chowdhury e Chowdhury (2001), Das e Teng (2001), Dulaime

(2007), Kale e Singh (2007), Kale, Yer e Singh (2002), Ritala (2012), Too e Harvey (2009) e Zineldin e Dodourova (2005). Enquanto estes pesquisadores reportaram altas taxas de insucesso nas alianças estudadas, o grupo aqui analisado experimentou resultados fortemente positivos. Os fatores apontados para este resultado foram o grau de confiança entre os parceiros, os controles de resultados, a proteção das competências vitais das empresas, a flexibilidade e a instituição de um departamento dedicado às alianças. Estes resultados corroboram os argumentos anteriores de Adobor (2011), Akintoye e Main (2007), Kale, Yer e Singh (2002, 2007) e Yoshino e Rangan (1997), que também os identificaram como relevantes.

Quanto à gestão do conhecimento, contudo, constatou-se que ela não foi priorizada ou adequadamente tratada, não sendo apontada como motivação ou tema de atenção na formulação das alianças no setor, reforçando os argumentos de Dulaimi (2007) e Ingirige e Sexton (2006). Ainda assim, mesmo que de forma não sistemática, o aprendizado foi resultado colhido pela grande maioria das empresas envolvidas.

Desta forma, a presente pesquisa permitiu constatar o significativo êxito das alianças táticas formuladas no setor de 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.

Artigo submetido para avaliação em 31/10/2016 e aceito para publicação em 30/12/2016

REFERÊNCIAS

ADEMI-BA. **Pesquisa Imobiliária 2012**. 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.

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, 2006.

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./den. 2009.

BM&F BOVESPA. **Empresas Listadas**. Disponível em: < <http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/BuscaEmpresaListada.aspx?Idioma=pt-br>>. Acesso em: 01 abr. 2012

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS OU TÁTICAS NO MERCADO IMOBILIÁRIO DE SALVADOR/BA? QUAIS SUAS MOTIVAÇÕES, MECANISMOS E EFEITOS?

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-opetição**. Rio de Janeiro: Ed. 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: 08 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: 08 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. **Lei 11.977 de 7 de julho de 2009**. Dispõe sobre o programa Minha Casa, Minha Vida – PMCMV e a regularização fundiária em assentamentos localizados em áreas urbanas. Disponível em < www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/11977.htm>. Acesso em: 08 abr. 2012.

BUCKLEY, Peter J.; GLAISTER, Keith W.; KLIJN, Elko; TAN, Hui. 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.

CHOWDHURY, Indrani Roy; CHOWDHURY, Prabal Roy. A Theory of joint venture life-cycle. **International Journal of Industrial Organization**, New Delhi, v. 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**, v. 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*, 2001. p. 251-283.

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.

HAMEL, Gary; DOZ, Yves L.; PRAHALAD, C.K.; Collaborate with Your Competitors – and Win. **Harvard Business Review**. Jan/Fev-1989.

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.

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS OU TÁTICAS NO MERCADO IMOBILIÁRIO DE SALVADOR/BA? QUAIS SUAS MOTIVAÇÕES, MECANISMOS E EFEITOS?

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. 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.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée; **A Estratégia do Oceano Azul**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KLIJN, Elko; REUER, Jeffrey J.; BUCKLEY, Peter J.; GLAISTER, Keith W. 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.

MEIER, Matthias. Knowledge Management in Strategic Alliances: A Review of Empirical Evidence. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, p. 1-23, 2011.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O Método Fenomenológico na Pesquisa**. São Paulo: Ed. 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 das Nações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1993.

PORTER, Michael E; **Estratégia Competitiva**. Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1980.

REIS, Luiz Fernando de Carvalho. **A Internacionalização do Mercado Imobiliário de Salvador e Região Metropolitana**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) - Universidade Salvador, Bahia, 2007.

RITALA, Paavo. Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance. **British Journal of Management**, v. 23, p. 307-324, 2012.

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**. ENEGEP, 2000.

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS OU TÁTICAS NO MERCADO IMOBILIÁRIO DE SALVADOR/BA? QUAIS SUAS MOTIVAÇÕES, MECANISMOS E EFEITOS?

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.** Disponível em <
<http://www.sucom.ba.gov.br/portaldeservicos/legislacao/pddu.aspx>>. Acesso em: 01 jul. 2008.

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, 1997.

YOUNG, Michael N.; AHLSTROM, David; BRUTON, Garry D.; RUBANIK, Yuri. What do firms from transition economies want from their strategic alliance partners? **Business Horizons**, v. 54, n. 2, p. 163-174, mar. 2011.

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.