



ALIANÇAS E ESTRATÉGIAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL EM SALVADOR – BAHIA

ALLIANCES AND STRATEGIES AT CIVIL CONSTRUCTION IN SALVADOR – BAHIA

ANA CRISTINA BARBOSA DE SOUZA AVELAR, MSc.

Universidade Salvador - UNIFACS

anabarbosaaavelar@yahoo.com.br

AUGUSTO DE OLIVEIRA MONTEIRO, Dr.

Universidade Salvador – UNIFACS

augustomont@uol.com.br

RESUMO

Este trabalho tem por propósito analisar o processo de formação de alianças estratégicas no subsetor de edificações da indústria de construção civil na cidade de Salvador, Bahia, de modo a avaliar em que medida estas alianças influem positivamente sobre a competitividade das empresas. Para tal, foi realizada uma investigação exploratória através de entrevistas com dirigentes de órgãos de representação empresarial, além do estudo comparativo de três casos de alianças estratégicas que envolveram empresas de relevância neste setor e com vasta experiência na formação de alianças estratégicas sob a forma de consórcios. O trabalho aborda as motivações para a formação das alianças estratégicas, suas estruturas de capital e também os respectivos modelos de gestão. Dentre os resultados alcançados, pode-se constatar que as alianças estratégicas possibilitaram a ampliação e diversificação das alternativas de negócios, favoreceram o aprendizado e atenuaram riscos, com efeito positivo sobre a competitividade das empresas aliadas.

Palavras-Chave: Estratégia, Alianças, Competitividade, Construção Civil

ABSTRACT

His paper aims to analyze the strategic alliances at the civil construction industry in the city of Salvador, Bahia, in order to assess how these alliances foster companies competitiveness. Thus, an exploratory inquiry was performed by means of interviews with enterprise managers and controllers, and three case-studies have been produced upon strategic alliances among major companies in this sector. The research encompassed strategic alliances purposes and targets, their capital structures and also the managerial models deployed. Results revealed that strategic alliances improved and diversified business options, fostered organizational learning and attenuated risks, providing a positive effect on the competitiveness of the allied companies.

Key-words: Strategy, Alliances, Competitiveness, Civil Construction

1. INTRODUÇÃO

A indústria da construção civil tem importância estratégica para o país devido ao grande potencial para geração de empregos diretos e indiretos e porque é responsável pela ampliação e manutenção da infra-estrutura necessária para habitação, saúde, educação, transporte, etc., essenciais para a população. Nos últimos anos, a construção civil brasileira tem passado por mudanças advindas do aumento da competição, da maior exigência dos clientes em relação aos produtos e serviços adquiridos, e da maior exigência da mão-de-obra em relação às condições de trabalho.

Esta área, que compreende o setor de construção, materiais de construção, e serviços acoplados à construção, em 2001 foi responsável por 15,6 % do PIB (Produto Interno Bruto) do país. Inserido neste montante, o setor de construção civil representa cerca de 10,3% do PIB e reúne os subsectores de Edificações e Construção Pesada (BRASIL, 2005). Além da importância econômica, a construção civil tem papel social relevante, através da geração de empregos e da redução do déficit habitacional.

Diversas pesquisas realizadas no Brasil têm verificado recentemente a formação de alianças entre empresas deste subsector, inclusive entre empresas concorrentes, para a execução de edificações residenciais e comerciais. Considerando este cenário, este estudo visa responder à seguinte questão: Como os dirigentes de empresas de edificações esperam que alianças com empresas concorrentes influenciem positivamente na sua competitividade?

Vários autores têm defendido que as alianças estratégicas entre empresas podem significar parcerias comerciais que aumentam a eficácia das estratégias competitivas das organizações, através do intercâmbio de tecnologia e de qualificações. Desta forma, pequenas e médias empresas do setor da construção civil poderiam, através da formação de alianças estratégicas, adquirir vantagens em várias atividades e, assim, tornarem-se mais competitivas. Estas empresas estariam em melhor posição competitiva, do que se estivessem atuando isoladamente.

Assim, este trabalho tem como objetivo geral analisar a formação de alianças estratégicas entre empresas concorrentes do subsector de edificações da indústria da construção civil na cidade de Salvador. Para isso, buscar-se-á: A) analisar as motivações das empresas para a formação de alianças com concorrentes e como esperam adicionar valor ao seu negócio através dessas associações; B) verificar como estabelecem as atividades que seriam de responsabilidade de cada organização, e que papel os contratos jurídicos teriam neste sentido; C) averiguar como as empresas administram esse tipo de associação; e D) como protegem suas vantagens competitivas do concorrente aliado.

2. A FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

De acordo com Yoshino e Rangan (1996) uma aliança estratégica é uma parceria comercial que aumenta as eficácias das estratégias competitivas das organizações associadas, através do intercâmbio de tecnologia, de qualificações ou da criação ou fabricação de produtos. As alianças estratégicas seriam as associações entre organizações que possuíssem simultaneamente as seguintes características necessárias e suficientes: as empresas se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas; permanecem independentes

depois da formação da aliança; compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas, e contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais durante a existência da aliança. Os consórcios, cujo objetivo é estabelecer padrões tecnológicos com contribuições contínuas entre os parceiros, representam alianças estratégicas, pois envolvem empresas independentes que compartilham o controle dessas tarefas (YOSHINO e RANGAN, 1996).

Os consórcios têm sido utilizados para adquirir vantagens competitivas duradouras como, inovação em tecnologia de produto e processo, modernização na gestão empresarial, internacionalização, etc. A formação de consórcios não precisa estar restrita às empresas concorrentes e complementares de determinada área geográfica, podendo ser realizado entre empresas e seus fornecedores de matérias-primas, de equipamentos e tecnologia, ou até com alguns clientes locais (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Amato Neto (2000) cita como principais necessidades a serem satisfeitas na formação de alianças estratégicas: reunir as diferentes competências das empresas; dividir custos para pesquisas em tecnologia; compartilhar riscos e custos para novas experiências; diversificar a linha de produtos e elevar a qualidade destes; utilizar de forma mais eficiente os recursos; aumentar a competitividade; exercer maior poder sobre os fornecedores; adquirir mais força para atuar internacionalmente.

Lorange e Roos (1996) definem alianças estratégicas como empreendimentos de risco, que podem ser classificados através de uma escala contínua, onde em um extremo estariam os empreendimentos cooperativos informais e, no outro extremo, as fusões e aquisições. Entre esses dois extremos estariam as associações com participação societária, as joint ventures, e os empreendimentos cooperativos formais como os consórcios.

Muitas empresas não possuem os recursos necessários para enfrentar a forte competição nos seus mercados, e as alianças poderiam desempenhar um importante papel para a melhoria do seu desempenho. Para Doz e Hamel (2000) existem pelo menos três diferentes motivos para se formar alianças. Primeiramente, seria a intenção de desenvolver novos negócios, transformando atuais ou potenciais concorrentes em aliados. Um segundo motivo seria o desejo das empresas em compartilhar conhecimentos, habilidades, recursos ou posição no mercado. E outro motivo, é que as alianças podem representar um caminho alternativo para aprender e internalizar novas habilidades, que além de serem utilizadas na parceira, podem ser úteis para outros negócios de uma organização. As habilidades tácitas e internalizadas não são fáceis de ser adquiridas, e a convivência entre pessoas de diferentes empresas que estão associadas pode ser um caminho para adquirir diferentes habilidades.

Já Castells (1999) vê as alianças estratégicas como um novo modelo organizacional que tem surgido recentemente, principalmente, entre empresas de grande porte, e que, ao contrário dos cartéis e oligopólios, são acordos feitos para determinadas áreas ou empreendimentos, permanecendo a concorrência entre as empresas, nas áreas fora do acordo. O autor verificou que nas áreas onde é grande a importância da pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos, como os setores de alta tecnologia, esses acordos são essenciais para dividir custos e informações.

Em relação a pequenas empresas, e considerando o setor da construção civil, a formação de alianças pode agregar à flexibilidade e agilidade dessas organizações, vantagens em atividades da sua cadeia de valor (como logística, tecnologia, comercialização, fabricação) e assim, as empresas aliadas podem ganhar escala, e vir a competir por grandes obras com grandes empresas. As parcerias entre estas empresas, que geralmente são na forma de consórcios, atuando regionalmente, podem aumentar a competitividade destas, e conseqüentemente,

gerar mais empregos na região. A área de edificações é composta em grande parte por pequenas e médias empresas, que não têm escala para competir com grandes empresas nos negócios mais lucrativos (CASSAROTTO, 2002).

Em estudo sobre a vantagem competitiva das nações, Porter (2002) coloca desvantagens em relação a essas associações. “As alianças tendem a assegurar a mediocridade, não a criar liderança mundial. O risco mais sério das alianças é que *paralisam os esforços próprios da empresa para aprimorar-se*. Isso pode acontecer porque a administração se satisfaz em depender do aliado. Também pode ocorrer porque a aliança eliminou um competidor ameaçador.” Para Porter (2002), este tipo de aliança funciona melhor quando envolve determinadas atividades da cadeia de valor ou de linhas específicas de produtos, para a obtenção de uma tecnologia específica, ou para o acesso a um mercado específico, e quando são consideradas como parcerias temporárias pelas empresas. Porém, uma empresa estaria no caminho errado, se desejar formar uma aliança com o objetivo de obter as vantagens competitivas indispensáveis para obter sucesso na sua área. Neste caso, seria importante a empresa verificar se escolheu bem o segmento no qual deseja competir, se sua estratégia é adequada à sua indústria, e se é possível ser competitivo globalmente com a sua base nacional.

Em relação à abordagem estratégica implementada pelas organizações, Porter (1986) considerou que para ser competitiva uma organização deve enfrentar as forças competitivas de suas indústrias através de três abordagens estratégicas: a *liderança em custo*, a *diferenciação* e o *enfoque*. A *liderança em custo* exige que o foco principal da estratégia seja possuir custo baixo em relação aos concorrentes. Através da estratégia de *diferenciação*, a organização deve diferenciar seus produtos ou serviços, criando algo considerado único em sua indústria. E através do *enfoque*, uma organização escolhe um determinado grupo comprador, uma determinada linha de produtos, ou um mercado geográfico, buscando atender um alvo estratégico estrito de forma mais eficiente que seus concorrentes que estão atuando de forma mais ampla. Esta estratégia pode ter *enfoque no custo* ou *enfoque na diferenciação*. Caso a empresa não desenvolva sua estratégia em uma destas três posições, e se posicione no “meio-termo” estaria, segundo esse autor, em uma situação estrategicamente deficiente, de baixa rentabilidade. Outros autores, que têm pesquisado alianças estratégicas, colocam que através dessas associações as organizações não precisam ficar limitadas à escolha entre a estratégia de *liderança em custo* ou de *diferenciação*.

A pesquisa de Casarotto (2002) realizada em Santa Catarina, sobre pequenas e médias empresas do subsetor de edificações, concluiu que estas empresas podem ganhar em escala através da formação de consórcios, atuando conjuntamente em algumas atividades, valorizando seus empreendimentos com menores custos, sem que necessariamente tivessem que escolher entre a *liderança de custos* ou *diferenciação dos produtos*.

Igualmente, Yoshino e Rangan (1996) defendem que competição global permitiria às empresas em aliança, posicionar suas atividades de valor, de forma a conseguir uma posição ótima de custo, além de ser possível ao mesmo tempo, alcançar os concorrentes em relação às fontes de diferenciação destes.

Casarotto Filho e Pires (2001) mostram que para optar exclusivamente pela abordagem estratégica de *diferenciação* as empresas pequenas teria que escolher entre: competir por diferenciação de produtos produzindo sob encomenda; possuir grande flexibilidade em relação aos seus produtos para atender seus clientes; ou ainda

trabalhar com produtos de alta nobreza. Desta forma, estas empresas teriam que optar por dar ênfase à *tecnologia de produto*. Estas organizações poderiam ou não adotar um foco de mercado (estratégia de enfoque).

Já as organizações que optassem competir com a estratégia de *liderança de custos* teriam que ser grandes, pois teriam que produzir em larga escala, de forma padronizada, para ter baixo preço final. Neste caso, a ênfase seria em *tecnologia de processo*, o que exige mais investimento para a empresa conseguir manter sua posição no mercado. Com esta análise, os autores verificam que as pequenas empresas obrigatoriamente teriam que optar pela estratégia de diferenciação, produzindo sob encomenda ou para determinados nichos de mercado (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

No entanto, um grupo de empresas, através da formação de um consórcio, pode fabricar, divulgar, comercializar e fornecer assistência técnica para um determinado produto, funcionando como uma grande empresa, mas com muito mais flexibilidade que as empresas de grande porte. Desta forma, através da formação dessas “redes flexíveis”, um grupo de pequenas ou médias empresas, pode atender de forma *diferenciada*, agregando valor ao produto, e também, obter boa rentabilidade através da *liderança de custo*. Os autores afirmam que mesmo que a pequena empresa tenha um bom nicho de mercado local, “[...] não está livre de, a qualquer momento, ser ‘atropelada’ por uma empresa do exterior, em seu tradicional mercado.” Assim, a formação de alianças entre empresas pequenas é uma forma de reduzir os riscos do negócio e ganhar sinergia (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

2.1. ESTRUTURAÇÃO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Yoshino e Rangan (1996) observaram em suas pesquisas que o resultado das alianças depende em grande parte da estrutura das mesmas e, que é necessário dedicar bastante tempo ao estudo desta questão, inclusive em relação ao contrato jurídico. Uma estrutura inadequada pode levar a um resultado negativo para a associação ou para uma das empresas participantes.

Para Lorange e Roos (1996) o processo de formação de alianças estratégicas se desenvolve progressivamente, e não pode ser visto de forma estática. Para esses autores, “[...] a preocupação exagerada por um contrato legal definindo o escopo estático de uma aliança estratégica tende a ser contraprodutiva.”. Igualmente, Doz e Hamel (2000) discordam de que os gerentes devam despende excessiva atenção e tempo à “estrutura legal” da aliança e afirmam que, para que a aliança “crie valor” é mais importante que os parceiros busquem caminhos de forma criativa, estejam aptos a mudar prioridades, superar conflitos organizacionais, e estar atentos às direções tomadas pela concorrência. Para isso, é importante envolvimento da alta administração das organizações, determinando e observando a implementação de recursos necessários para o sucesso da aliança.

A definição da estrutura de uma aliança, segundo Casarotto Filho e Pires (2001), pode estabelecer inúmeros tipos de negócios e como falta à pequena empresa, condições de gerir sozinha todas as etapas da sua cadeia de valor, as pequenas empresas podem compartilhar algumas dessas atividades, como as funções Pesquisa e Desenvolvimento, Logística de Aquisições, Logística de Distribuição, e Marketing. A função de Produção pode ser realizada por cada empresa independentemente, ou de forma conjunta, compartilhada pelas empresas.

2.3. MODELOS DE GESTÃO DE ALIANÇAS

Para se alcançar resultados benéficos para os parceiros em uma aliança, sua gestão deve buscar o equilíbrio entre cooperação e conflito entre os aliados. Segundo Lorange e Roos (1996) atualmente, se verifica um comportamento de cooperação entre muitas empresas nos seus mercados, demonstrando que a proposição *ganha-perde* não precisa obrigatoriamente imperar para que as organizações tenham sucesso. E Nalebuff e Brandenburger (1996) consideram que não é ingenuidade deixar que os concorrentes vençam, se sua empresa também vencer, pois em muitos casos, empresas concorrentes também podem ser complementadoras.

Mas, a cooperação entre empresas abre questões sobre como gerir as informações de importância para cada empresa, o que pode e o que não pode ser acessado pelo aliado. Como em uma aliança estratégica, os parceiros buscam criar um negócio, no qual o uso de seus recursos conjuntamente lhes assegure um resultado melhor do que se estivessem trabalhando sozinhos, para que isso realmente possa acontecer, é necessário que os aliados usem de transparência na relação, segundo Lorange e Roos (1996). Mas, como estes não podem determinar o que acontecerá futuramente após o fim da aliança, os executivos podem se sentir inseguros quanto a agir de forma transparente, ou se devem proteger parte de seu *know-how*.

Assim, o caminho mais fácil seria, segundo Lorange e Roos (1996) que a empresa não compartilhe com o aliado toda sua tecnologia básica ou todos os seus contratos no mercado, mas, só divida essas funções dentro do estritamente necessário, de acordo com o que foi definido pela aliança. Seria interessante, que as empresas administrem a necessidade de não se expor excessivamente, sem que isso gere um grande desconforto ou desconfianças mútuas. Um problema seria a dificuldade de se determinar o que, e quanto poderia ser compartilhado, sem causar um clima negativo entre as aliadas, e sem colocar em risco as principais competências de uma organização. Para Yoshino e Rangan (1996), a empresa deve proteger suas competências centrais e vantagens estratégicas em relação ao parceiro. O sigilo em relação ao conhecimento acumulado nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, operações industriais, marketing e outras, são fundamentais para os planos estratégicos da empresa.

Mas, a cooperação, nas atividades diárias da aliança, só acontecerá se houver um bom clima no relacionamento. Amato Neto (2000) vê como um obstáculo para se estabelecer alianças entre organizações, uma cultura onde predomine a desconfiança, sem visão para longo prazo, individualista. O autor ressalta que as relações entre as empresas têm passado por grandes mudanças, e que estas têm estabelecido relações de maior confiança entre si ao formarem alianças, o que tem levado ao sucesso regiões industriais na Alemanha, no Japão e na Itália.

Na gestão de alianças, também deve se instituir formas de controle, através das quais possa se rever suposições que foram feitas inicialmente, quando da constituição da associação, verificando a necessidade de modificar a direção estratégica. Aspectos como o crescimento da aliança, o ciclo de vida do produto, perspectiva de vendas futuras, produtos concorrentes, inovações tecnológicas e gerenciais, mudanças de tendências do consumidor e mudanças demográficas, podem ser reavaliados (LORANGE; ROOS, 1996).

Devido às peculiaridades referentes à gestão de alianças entre empresas independentes, Yoshino e Rangan (1996) colocam como qualificações necessárias a esse tipo de gestor: credibilidade; ter claro entendimento da atividade-fim; estar familiarizado com a estrutura e economia do ramo; conhecer a estratégia da

empresa e a posição desta em relação aos principais concorrentes; conhecer o funcionamento das principais áreas funcionais da empresa; estar familiarizado com a organização e o pessoal da empresa. Além disso, os gerentes de alianças devem ser flexíveis, e capazes de construir confiança durante períodos longos. Estas características são essenciais, pois os gerentes de alianças, ao contrário dos gerentes-gerais, trabalham como muita gente sobre a qual não tem autoridade direta.

3. EDIFICAÇÕES - CARACTERIZAÇÃO DO PRODUTO E DO PROCESSO DE PRODUÇÃO

A produção de edificações tem particularidades bem específicas ao setor, pois se tratando de produtos que ocupam posição fixa, a execução das edificações é realizada em canteiros de obra separados geograficamente, e quando se tratam de diferentes edificações, tem-se um alto grau de variação nas especificações das diversas etapas de produção (MUÑOZ, 2001). O número de etapas do processo construtivo é grande, sendo estas bem diferenciadas entre si (fundações, escoramento da estrutura, concretagem, execução de alvenaria, assentamento de cerâmica, pintura, limpeza, etc.), envolvendo grande número de fornecedores e diferentes técnicas para execução das mesmas.

No Brasil, o subsetor de edificações habitacionais em comparação a outros setores industriais tem se mostrado com baixa produtividade, altas taxas de desperdícios de material e de mão-de-obra e poucas inovações tecnológicas. A partir da década de 90, empresas do setor passaram a se preocupar com essas questões, pois a globalização da economia, a redução do financiamento e a retração do mercado consumidor aumentaram a concorrência entre elas pelos seus mercados. Assim, torna-se essencial para as construtoras, a redução de custos e melhoria da produtividade para serem competitivas através de inovações técnicas e nas formas de gestão da produção (BRASIL, 2005).

No Estado da Bahia, Quintella e Loiola (1998) verificaram entre os fatores que mais tem afetado a rentabilidade das empresas de edificações: a baixa produtividade da mão-de-obra que atua no canteiro de obras; elevados níveis de desperdício; baixo nível de industrialização do processo produtivo; baixa qualidade dos produtos, e falta de escala empresarial. O estudo de Costa Junior e Silva (2003) também mostrou que é clara a necessidade de melhorar a qualificação da mão-de-obra que executa os serviços dentro do canteiro de obras. A pesquisa do Instituto McKinsey (1999) no Brasil concluiu que o treinamento dos operários pode melhorar sua produtividade, mas este não é realizado pelas empresas, devido à alta rotatividade desta mão-de-obra. Os operários trocam de empresa todos os anos, não compensado para a empresa investir em treinamento. À mesma conclusão chegou a pesquisa desenvolvida por Quintella e Loiola no Estado da Bahia (1998), quando verificaram que muitas construtoras não possuem estratégias de treinamento, ou não o fazem sistematicamente, mesmo cientes da necessidade de uma mão-de-obra mais qualificada, porque a instabilidade do ambiente externo provoca grande rotatividade da mão-de-obra, o que significa consumir recursos sem proveito futuro. Em consequência, este fato dificulta às empresas incorporar novas técnicas de produção.

No Brasil, a instabilidade econômica propiciou às empresas um ambiente no qual não vale a pena investir em aumento da produtividade e tecnologia. As altas taxas de juros, a corrosão dos salários e a falta de financiamento de longo prazo prejudicaram o mercado imobiliário (INSTITUTO MCKINSEY, 1999). Quintella e Loiola (1998) também mostraram, de acordo com relatos de empresas do setor do Estado da Bahia, que o

desempenho da indústria da construção civil é altamente influenciado pela política econômica do governo, como o nível de taxa de juros e o nível dos impostos e encargos. As decisões relativas a estas políticas têm influenciado negativamente no crescimento da indústria como um todo.

3.1. CADEIA PRODUTIVA

Para se articular uma estratégia, é necessária a análise da Cadeia Produtiva da indústria à qual a empresa pertence. “Cadeia Produtiva é o conjunto de atividades que se articulam progressivamente desde os insumos básicos até o produto final, incluindo distribuição e comercialização, constituindo-se em elos de uma corrente.”. Ao analisar a Cadeia Produtiva de uma indústria se objetiva: identificar as fraquezas e potencialidades nos diversos elos da cadeia; incentivar a relação solidária entre os elos; identificar as dificuldades nos relacionamentos entre os elos; visualizar onde existem relações positivas que dinamizam a Cadeia Produtiva; avaliar a competitividade nos diversos segmentos (MDIC, 2000 apud CBIC, 2005).

O macro-setor da construção civil (construção, materiais de construção, serviços acoplados à construção) em 2001, foi responsável por 15,6 % do PIB (Produto Interno Bruto) do país. Inserido neste montante, o setor de construção civil composto pelos subsetores de Edificações e Construção Pesada representa cerca de 10,3% do PIB. O segmento de edificações residenciais representa entre 6% e 9% do PIB nacional (BRASIL, 2005). A pesquisa do Instituto McKinsey (1999) constatou a importância da construção residencial nesta cadeia. O estudo mostrou que este segmento é quatro vezes maior como proporção do PIB que a construção pesada (estradas, pontes, represas) e quase três vezes e meia que a indústria automobilística.

Além da importância econômica, a construção civil tem importante papel social, através da geração de empregos e da redução do déficit habitacional. Em relação à geração de empregos, o número de pessoas ocupadas no setor da construção no início da década de 90 era aproximadamente 4 milhões e representavam 6,1 % do total de pessoas ocupadas no período. Porém, esse número reduziu e em 1998 era de 3,63 milhões (BRASIL, 2005). O Estudo da FIESP (2004) também mostrou que a cadeia da construção civil como um todo gera 15 milhões de empregos. Esta indústria tem grande potencial para geração de mais empregos e para ocupação da mão-de-obra menos qualificada. Segundo o Instituto McKinsey (1999) se o setor crescer 10% ao ano “[...] poderá criar de 1,7 a 2,1 milhões de novos empregos.”. O país precisa da construção de novas moradias e reforma de muitas existentes. O déficit habitacional é estimado em 6,65 milhões de moradias, além de, aproximadamente, 10 milhões de moradias inadequadas. Cerca de 80% deste déficit encontra-se nas áreas urbanas, e mais de 90% situa-se entre as famílias com renda de até cinco salários-mínimos (FIESP, 2004).

De acordo com a Companhia de Desenvolvimento Urbano do Estado da Bahia (Conder), dados do IBGE usados para um estudo em 1995 indicavam um déficit quantitativo (novas moradias) para o Estado de: 108.165 unidades na Região Metropolitana de Salvador, 180.999 nas demais áreas urbanas e 209.374 na área rural. Além disso, o estudo mostrava que 527.058 domicílios estavam carentes de infra-estrutura, 251.385 com infra-estrutura inadequada, e mais 176.328 domicílios com adensamento excessivo ou uso de materiais precários na construção (CONDER, 2006). A Região Metropolitana de Salvador inclui, além da cidade de Salvador, mais nove cidades: Camaçari, Candeias, Dias D’Ávila, Itaparica, Lauro de Freitas, Madre de Deus, São Francisco do Conde, Simões Filho e Vera Cruz. Este déficit no Estado da Bahia está concentrado nas famílias com renda até

cinco Salários Mínimos (96,38%), sendo que 70,90% do déficit está com as famílias com renda até dois Salários Mínimos.

A importância da cadeia produtiva da construção civil também está refletida na sua capacidade de geração de impostos, pois este setor é o que mais gera impostos indiretos líquidos e é fundamental na geração de impostos pagos por outros setores. Apresenta também, um dos mais baixos coeficientes de importação de insumos, com valor inferior a 2% da demanda total (BRASIL, 2005).

O estudo do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2005) apresenta as principais necessidades de curto e longo prazo dos elos e segmentos da Cadeia Produtiva da construção habitacional em relação aos *insumos*, ao *sistema produtivo*, à *comercialização* e ao *consumidor final*. Em relação aos *insumos* é necessário aumento da produtividade, melhoria da qualidade e aumento do valor agregado ao produto. Em relação ao *sistema produtivo*, verifica-se que é essencial: aumento da produtividade; redução do preço dos insumos; aumento da conformidade dos insumos; aumento do conhecimento tecnológico sobre insumos e sistemas construtivos; diminuição dos custos de vendas e pós-vendas; aumento do financiamento da produção; modificação da legislação tributária; reciclagem e capacitação técnica e de gestão.

No final da Cadeia Produtiva, o segmento da *comercialização* tem como necessidades e aspirações: o aumento do atendimento da demanda; aumento do financiamento; melhoria da qualidade do produto produzido; e redução de venda direta e do auto-financiamento. Finalizando, para o *consumidor final*, apresentam-se como necessárias: a redução do preço; melhoria da qualidade; aumento do financiamento à aquisição e aumento das garantias contratuais (BRASIL, 2005).

É importante se perceber o caráter sistêmico das relações entre esses elos da Cadeia Produtiva. As diversas organizações que dela participam, têm uma essencial relação de interdependência sendo, assim, necessário se identificar as necessidades, fraquezas e competências de todos estes elos para buscar um melhor desempenho do setor como um todo (CASAROTTO, 2002).

3.2 CADEIA DE VALOR

A Cadeia de Valor auxilia o reconhecimento dos recursos e capacidades de uma organização e é uma representação gráfica das atividades de uma empresa, através das quais se visualiza a transformação de insumos em produtos, considerando tanto as atividades individuais como a estruturação dessas atividades. (CRAIG; GRANT, 1999).

Considerando uma Cadeia de valor para uma empresa do subsetor de edificações, Casarotto (2002) define as principais funções: Pesquisa e Desenvolvimento, Logística de Aquisições, Produção, Comercialização e Marketing. Para o segmento de construção de edificações não há a função Logística de Distribuição, já que a construção civil se caracteriza por seus produtos terem localização fixa.

A função Pesquisa e Desenvolvimento tem por objetivo elaborar estudos para o uso de novos materiais para construção ou novos processos construtivos, com a finalidade de aumentar o valor final do produto. A função Logística de Aquisições se refere à compra, transporte e estoque dos materiais adquiridos. Através desta atividade busca-se reduzir o preço final do produto, estocar os materiais de forma a melhorar a produtividade na

obra e garantir a preservação destes, e definir equipamentos para o transporte dos materiais dentro da obra (CASAROTTO, 2002).

A função Marketing abrange as estratégias utilizadas para propaganda, vendas e os serviços pós-venda. A maioria das empresas que constroem edificações habitacionais repassa esta função para empresas de publicidade ou corretoras de imóveis. Alguns grupos empresariais possuem unidades que exercem este papel. Mas, a assistência pós-venda é realizada pela construtora.

Para as empresas pequenas, que não podem arcar com os custos de ter profissionais específicos para todas as áreas, as funções de Pesquisa e Desenvolvimento, Aquisições e Marketing geralmente precisam ser realizadas pelo próprio empresário ou pela pessoa responsável pela função Produção. Assim, a possibilidade de através de consórcios, compartilharem estas funções com outras pequenas empresas, pode aumentar a competitividade destas organizações. Em relação à função Pesquisa e Desenvolvimento, uma associação entre empresas pode dividir os custos das pesquisas e estabelecer trocas com instituições de pesquisa e universidades. Em relação à função Aquisição, compras realizadas em maior quantidade conseguem melhores preços e melhores formas para pagamento (CASAROTTO, 2002).

4. METODOLOGIA

A metodologia escolhida para esta pesquisa foi o estudo de casos múltiplos, o qual possibilita uma compreensão mais profunda dos fenômenos organizacionais, na medida em que permite uma investigação de características significativas dos eventos em exame. O estudo de casos mostra-se adequado ao tema proposto, dado o seu caráter de profundidade e detalhamento (YIN, 2001; VERGARA, 2000). A fim de compreender processos dinâmicos e aspectos psicológicos nos relacionamentos, tais como as motivações, expectativas, valores, opiniões, etc., o enfoque adotado exigiu uma metodologia com abordagem qualitativa (OLIVEIRA, 2002).

Tendo em vista identificar algumas das principais alianças estratégicas estabelecidas entre empresas de edificações no Estado da Bahia, foram realizadas entrevistas estruturadas com os presidentes do Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia da Bahia - CREA-BA e da Associação dos Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário da Bahia - ADEMI-BA. Através desta entrevistas, procurou-se também obter uma primeira avaliação da importância estratégica destas parcerias.

Para os estudos de casos das alianças, foram selecionadas três empresas privadas: a Gatto Empreendimentos Ltda., a MRM Incorporadora Ltda., e a Costa Andrade Construtora Ltda.. Esta seleção considerou como critérios a sua relevância no mercado de construção de edificações na cidade de Salvador, o seu tempo de atuação no setor, o padrão de qualidade das edificações residenciais e comerciais construídas e, sobretudo, a sua ampla experiência em atuar formando alianças para a execução de edificações. Para cada uma das empresas, foram realizadas entrevistas estruturadas com os seus principais dirigentes, assim como a análise documental de seus planos estratégicos, relatórios anuais e peças publicitárias.

4.1 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO SUBSETOR DE EDIFICAÇÕES

O Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia da Bahia (CREA-BA) é uma autarquia federal que regulamenta as atividades profissionais e de empresas de sua área de atuação, exigindo habilitação na realização de obras e serviços na área de engenharia. E a Associação dos Dirigentes do Mercado Imobiliário (ADEMI-BA) é uma sociedade civil sem fins lucrativos, que tem como objetivo reunir empresas do mercado imobiliário da Bahia para proteger seus interesses perante entidades públicas e privadas, fomentar o desenvolvimento destas através de estudos, participação em feiras, congressos e serviços de utilidade. As empresas associadas atuam no setor de edificações comerciais, habitacionais e industriais, mas, predominantemente nas áreas habitacional e comercial para as classes sociais, média e alta. A instituição congrega cento e vinte empresas do segmento de edificações em geral do Estado da Bahia.

O principal segmento de atuação das três empresas de edificações estudadas é o de edificações residenciais e comerciais, sendo que uma delas também atua na construção de edificações industriais. Em especial, as três empresas, se aliaram na forma de um consórcio para executar dois prédios residenciais de alto luxo em um bairro nobre da cidade de Salvador. As entrevistas aos executivos das empresas visaram buscar informações gerais sobre estas, conhecer as motivações para formação de alianças com empresas concorrentes, como estas são estruturadas, como foram definidas as atividades de cada empresa, e como são geridas.

A MRM Construtora e Incorporadora atua em Salvador desde 1974. Em 1992, foi classificada entre as dez melhores construtora do país na edição "Maiores e Melhores" da revista Exame, e foi contemplada com o Prêmio Desempenho em Excelência Empresarial, do IMIC - Instituto Miguel Calmon. A empresa já entregou mais de 8.000 imóveis, tendo participado também de obras na área de abastecimento de água e esgotamento sanitário. Possui as certificações ISO (*International Standardization for Organization*), Qualiop (Programa de Qualidade das Obras Públicas do Governo do Estado da Bahia) e PBQP-H (Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat).

A Costa Andrade Construtora Ltda. foi fundada em 1990, atua em incorporação e construção de imóveis residenciais e comerciais na cidade de Salvador, Bahia. Seus empreendimentos são, em sua maioria, prédios de luxo localizados em bairros nobres. O presidente da empresa atua no mercado imobiliário no estado da Bahia há mais de 20 anos e participou da construção de pelo menos 110 prédios neste período, sendo aproximadamente 50 edificações construídas pela sua atual empresa, a Costa Andrade. Por três anos (2000, 2001 e 2004), a Costa Andrade Construtora Ltda. ganhou o prêmio de "Empresa do Ano" conferido pela Associação de Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário da Bahia (ADEMI-BA). Foi responsável pela execução de um prédio residencial que se destaca por ter sido o primeiro edifício com teleférico na cidade que liga o mesmo à Baía de Todos os Santos, com apartamentos com cerca de 600m² de área privativa.

A Gatto Empreendimentos Ltda. está presente no mercado baiano desde 1963 e durante esse período atuou nas áreas de construção, incorporação, hotelaria, informática, representações, indústria e agropecuária. No setor da construção civil, a Gatto Empreendimentos está atualmente atuando exclusivamente na área de incorporação imobiliária de empreendimentos residenciais e comerciais de luxo, porém com planos de voltar à atividade de construção a partir deste ano de 2007. A Gatto Empreendimentos está participando atualmente, como incorporadora, de quatro consórcios com empresas construtoras.

4.2 MOTIVAÇÃO PARA A FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Este estudo identificou como principais fatores que motivam a formação de alianças estratégicas com empresas concorrentes do segmento de edificações: a redução dos custos, o aprendizado coletivo, a maximização e diversificação dos negócios, o fortalecimento da imagem das empresas no mercado para poder atrair o público alvo e o compartilhamento das principais competências de cada empresa. Os dirigentes das empresas estudadas consideram que todas as suas experiências formando alianças para execução de edificações têm sido plenamente satisfatórias e têm sempre dado retorno positivo para suas empresas. As motivações identificadas reafirmam as conclusões de pesquisas anteriores realizadas por Doz e Hamel (2000) Yoshino e Rangan (1996), Amato Neto (2000), Casarotto Filho e Pires (2001) e o estudo do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDCI (2005).

Através da formação de alianças pode-se também realizar compras em conjunto com o objetivo de exercer maior poder sobre os fornecedores; reunir competências para atuar nacionalmente e internacionalmente; aumentar a produtividade das organizações; reciclar materiais; dividir custos para inovar em tecnologia de produto e processo de acordo com Amato Neto (2000), Casarotto Filho e Pires (2001) e o estudo do MDIC (2005). Alianças com estes objetivos não estão sendo formadas entre as empresas estudadas e não se obteve informação de empresas que estejam explorando estas possibilidades em Salvador.

4.3 DESAGREGAÇÃO DA CADEIA DE VALOR E SEGREGAÇÃO DE ATIVIDADES

Nos consórcios formados pelas empresas pesquisadas, geralmente, uma das empresas aliada é responsável pelas atividades referentes à incorporação do empreendimento, e a outra empresa é responsável pelas atividades referentes à construção da edificação. Em alguns casos, uma empresa é responsável pelas duas áreas, construindo a edificação e gerenciando todas as atividades referentes à incorporação. Neste tipo de situação, esta empresa é remunerada pelo consórcio para gerenciar todo o empreendimento. Houve um caso, de parceria de longo prazo, envolvendo várias edificações, no qual as empresas se revezavam nas duas áreas a cada empreendimento, porém formalizando um contrato de consórcio para cada empreendimento.

A propriedade de um terreno também pode definir diferentes formatos de alianças. Em alguns casos, o terreno foi comprado pela empresas participantes do consórcio se dividindo o valor do mesmo igualmente. Em outros casos, uma das empresas era proprietária de um terreno, e a empresa aliada construiu a edificação, e pagou sua parte do terreno com a parte da área da edificação que lhe cabia. Uma empresa pode participar em um consórcio somente como sócio no terreno, adquirindo este juntamente com os aliados, e recebendo o lucro sobre a venda da fração ideal do terreno.

Quando, duas empresas em consórcio, dividem as áreas de incorporação e construção da edificação, e cada empresa é responsável pela execução de cada uma destas áreas, geralmente as empresas estudadas e definem conjuntamente os projetos, o orçamento, o cronograma da edificação, como será a publicidade, quais serão os canais de venda, e os preços finais das unidades a serem vendidas.

As atividades referentes à construção física da edificação, que na Cadeia de valor identificamos como a função Produção, não são divididas, sendo sempre da responsabilidade de uma empresa, embora o custo da construção da edificação seja definido conjuntamente pelas empresas participantes do consórcio.

As atividades de valor pertencentes à função Pesquisa e Desenvolvimento e Logística de Aquisições não tem sido objeto de associações entre estas empresas, e não se identificou através das associações de classe, nenhuma associação desse tipo. Nas funções Comercialização e Marketing, algumas atividades podem ser em parte realizadas conjuntamente pelas empresas aliadas e algumas associações são de responsabilidade de uma única empresa.

Alianças poderiam ser realizadas com o objetivo de dividir custos ou reunir competências para trabalhar na área de Pesquisa e Desenvolvimento e Logística de Aquisições. As empresas poderiam associar-se a instituições de pesquisa e universidades, para desenvolver inovações nas especificações do produto edificação e no processo de construção. A função Aquisição, também, se compartilhada, pode resultar em melhores preços e formas para pagamento de materiais e equipamentos. A importância destes tipos de alianças foi mostrada por Casarotto (2002) e Casarotto Filho e Pires (2001) em seus estudos sobre pequenas e médias empresas.

4.4 ESTRUTURAÇÃO FORMAL DAS ALIANÇAS

Os dirigentes das três empresas construtoras/incorporadoras estudadas consideram que é mais importante atingir metas pré-estabelecidas em relação à lucratividade do empreendimento, do que possuir um contrato jurídico detalhado e minucioso para auxiliar na resolução de possíveis conflitos. Embora considerem que a existência de um contrato jurídico torna mais claro as obrigações e direitos das organizações, os dirigentes das empresas não consideram que é este que levará as empresas a atingir a lucratividade desejada. Um dos executivos entrevistados salientou que no caso de haver conflitos durante a execução do empreendimento, estes não serão resolvidos em tempo através do acionamento da Justiça, pois o funcionamento desta no Brasil é muito lento. Um relacionamento amistoso e de confiança entre os principais responsáveis pela aliança nas empresas, é que pode garantir um relacionamento harmonioso.

Em relação à importância de se elaborar um contrato jurídico detalhado para a aliança e despende tempo para especificar claramente a estrutura da associação existem posições diferentes entre os autores estudiosos do assunto. Lorange e Roos (1996), Doz e Hamel (2000) consideram que uma preocupação exagerada neste sentido pode tornar a relação entre as empresas estática, e é mais importante que os aliados busquem caminhos criativos e superem os conflitos para que a aliança “crie valor”. Para Yoshino e Rangan (1996) é importante definir uma estrutura através de um contrato jurídico, pois este é que determinará como o conhecimento e as informações poderão ser transferidos para o aliado, e facilitará corrigir rumos no futuro, no caso de incertezas relativas ao mercado.

4.5 MODELOS DE GESTÃO ADOTADOS

De acordo com a pesquisa realizada, observa-se uma tendência à cooperação entre as empresas deste segmento (consideradas as empresas associadas à ADEMI-BA), que pode ser uma característica da cultura das

empresas locais. Como a necessidade da população por edificações residenciais ainda é maior que a oferta, este pode ser um fator que faz com que a competição não seja acirrada. Ou ainda, a existência ainda de poucas empresas para atender o mercado, devido às barreiras de entrada existentes, como necessidade de capital, de experiência e equipe técnica, e situação da economia desestimulante com altos juros e pouca disponibilidade de financiamento adequado à população. O Instituto McKinsey (1999) também verificou que não há alto grau de competição entre as organizações neste segmento no Brasil.

Mas, parece que este movimento de formar alianças para aumentar a competitividade tende a se fortalecer, visto que os resultados têm sido positivos para os envolvidos. A relação entre as construtoras/incorporadoras pesquisadas e suas aliadas é transparente, aberta, e seus dirigentes consideram a troca de informações importante para o bom desempenho de todas. Os canteiros de suas obras são abertos para visitas do aliado sem restrições. Para Lorange e Ross (1996) este comportamento favorece o aprendizado para as organizações envolvidas. O controle das atividades é realizado conjuntamente pelas empresas através dos sócios e gerentes qualificados, e se realizando a análise dos custos, despesas, do ritmo de andamento da obra, das vendas das unidades.

Mesmo em algumas alianças em que houve necessidade de realizar mudanças em relação ao que foi acordado inicialmente, e os dirigentes das empresas negociaram um novo acordo, os entendimentos nestes casos parecem não terem sido desgastantes devido à confiança existente entre os mesmos. A importância de ter flexibilidade e envolvimento da alta administração nestas ocasiões foi abordada por Doz e Hamel (2000) e Lorange e Roos (1996).

A gestão de projetos, realizados através de alianças, exige qualificações específicas para um gestor, principalmente quando se está lidando com concorrentes diretos. Yoshino e Rangan (1996) abordaram esta questão, e suas verificações estão de acordo com as qualificações que os dirigentes das empresas entrevistadas colocaram como características de importância. Segundo os representantes das empresas um gerente de alianças precisa: ter firmeza na conduta profissional; ser aberto para aceitar inovações ou posições conservadoras dos aliados; ser flexível em face às divergências que venham a acontecer; reconhecer onde se sabe menos e onde se pode contribuir; estar disposto a trocar conhecimento; ter boa visão em relação às mudanças no mercado; acompanhar a situação dos clientes e da classe social que atende; acompanhar a situação macroeconômica do país; ser cauteloso em relação ao número de empreendimentos executados em paralelo; ter flexibilidade para lidar com os imprevistos; ter habilidade nas relações inter-pessoais, e ser transparente nas ações passando confiabilidade e seriedade.

5. CONCLUSÕES

Os resultados alcançados através desta pesquisa, portanto, revelam que as alianças estratégicas no subsetor de edificações da cidade de Salvador, mesmo tendo sido promovidas por concorrentes diretos, possibilitaram a ampliação e diversificação das alternativas de negócios e favoreceram o aprendizado e a incorporação de competências, assim como atenuaram riscos, com efeito positivo sobre o desempenho e a competitividade das empresas aliadas. Reafirmam-se, assim, os argumentos de Nalebuff e Brandenburger, para

os quais o êxito no contexto empresarial contemporâneo pressupõe a competente conciliação entre mecanismos cooperativos e propósitos competitivos.

Corroboram ainda o entendimento de Yoshino, no sentido de que as alianças estratégicas configuram efetivamente um importante instrumento para a elevação dos padrões de desempenho em ambientes crescentemente competitivos e instáveis. As evidências obtidas parecem indicar também uma perspectiva de disseminação de tais práticas cooperativas neste setor em um futuro próximo, considerada a gradativa consolidação de um cenário de competitividade sistêmica, em que torna-se cada vez mais difícil e menos recomendável a atuação isolada dos diversos agentes produtivos. Não obstante, pesquisas adicionais em outras empresas do setor poderão complementar estas conclusões, revelando também outras motivações e formatos para as alianças estratégicas.

6. REFERÊNCIAS

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzoline, 2000.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC; Instituto Euvaldo Lodi – IEL. **O futuro da indústria da construção civil**: construção habitacional. Coord. ABIKO, A. K.; GONÇALVES, O. M.; CARDOSO, L. R.. Brasília: MDIC/STI: IEL/NC, 2005.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001.

CASAROTTO, Rosângela Mauzer. **Redes de empresas na indústria da construção civil**: definição de funções e atividades de cooperação. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?3669>>. Acesso em: 23 jul. 2004.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura. v.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COSTA JUNIOR, Milton Paulino da; SILVA, Maristela Gomes da. **A influência do processo produtivo no controle de patologias e nos processos de manutenção**. Revista Engenharia, Ciência e Tecnologia. Volume 6. no 4. julho/agosto 2003. Disponível em: <http://www.metalica.com.br/pg_dinamica/bin/pg_dinamica.php?id_pag=939> Acessado em: 08 ago. 2005.

CRAIG, James C.; GRANT, Robert M. G. **Gerenciamento Estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary. **A Vantagem das Alianças**: A Arte de Criar Valor Através de Parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO – FIESP. **Agenda de política para a cadeia produtiva da construção civil**. Em parceria com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC. São Paulo, 2004.

INSTITUTO MCKINSEY. **Produtividade no Brasil: a chave do desenvolvimento acelerado**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças Estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

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

NALEBUFF, B.J.; BRANDENBURGER, A.M. . **Co-opetição** . Ed. Rocco Ltda. Rio de Janeiro, 1996.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

QUINTELLA, Rogério Hermida; LOIOLA, Elizabeth. **Diagnóstico Competitivo da Indústria da Construção Civil**. Salvador: Sinduscon-Ba; FIEB-IEL; Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração – Governo da Bahia, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOSHINO, Michael Y.; RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças Estratégicas**: Uma Abordagem Empresarial à Globalização. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

Sites:

Disponível em: <<http://www.CREAb.org.br/>> Acesso em: 14 dez. 2006

Disponível em: <<http://www.ADEMI-ba.com.br/>> Acesso em: 14 dez. 2006

Disponível em: <<http://www.mrm.com.br/>> Acesso em: 14 dez. 2006

Disponível em: <<http://www.costaandrade.com.br/>> Acesso em: 14 dez. 2006

Disponível em: <<http://www.cbic.org.br/>> Acesso em: 14 dez. 2006

Disponível em: <http://www.conder.ba.gov.br/prog_viver.htm> Acesso em 14 dez. 2006

Disponível em: <<http://www.ampiv.com.br/site/index.php?secao=ampiv>> Acesso em: 20 fev. 2007