Universidade Presbiteriana Mackenzie

Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas

Alianças Estratégicas na Incorporação Imobiliária Paulistana

Denise Labate Batalha Vasconcelos

São Paulo
2007

Denise Labate Batalha Vasconcelos

Alianças Estratégicas na Incorporação Imobiliária Paulistana

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientadora: Profa. Dra. Eliane Pereira Zamith Brito

São Paulo
2007

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Professor Dr. Manassés Claudino Fontelis

Coordenadora Geral da Pós-Graduação

Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Professor Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em

Administração de Empresas

Professora Dra. Eliane Pereira Zamith Brito

A meus pais, Marina e Wilson de Souza Campos Batalha, cujo profundo amor e erudição me ensinaram a ser o que sou;

A meu marido, Ricardo Laurentino Vasconcelos, exemplo de inteligência, obstinação e disciplina, que sempre me incentiva e apóia, com seu amor e dedicação;

A meus filhos, Isabella e Antônio, amores que me impulsionam a ser sempre melhor e me ensinam diariamente o valor da afeição incondicional, da amizade e da cooperação;

A minha querida irmã e meu cunhado, Sílvia Marina e Nelson Rodrigues Netto, pelo grande amor fraterno, repleto de amizade e desvelo irrestritos e constantes.

Agradecimentos

Agradeço enormemente a estimada professora Dra. Eliane Pereira Zamith Brito, orientadora deste trabalho, cujo desprendimento, incentivo e carinho foram tão importantes quanto sua enorme cultura acadêmica, ao me guiar e orientar por este mundo de novos conhecimentos.

A professora Dra. Arilda S. Godoy, que me mostrou o enorme valor da alegria e da felicidade com que desempenho meus projetos de vida.

A todo corpo docente da Pós-Graduação em Administração de Empresas, pela proficiência e altruísmo, sempre dispostos a lançar uma nova luz em minhas dúvidas sombrias.

A meus professores e alunos, todos eles, que com sua paciência e abnegação me ensinaram a aprender e a ensinar.

A Romeu Chap Chap, que me deu a oportunidade, ainda estudante de Engenharia Civil, de ingressar nos desafios e na grandiosidade do mercado imobiliário.

Aos estimados amigos Nelson Jafet, José Abdalla, Paulo Giugni, Itamar Berezin, Luiz Carlos Martins, Elio Cepollina Jr e Marco Mattar, que muito me apoiaram na realização deste trabalho.

Ao CNPq, pelo apoio decisivo na elaboração da presente dissertação.

Ao Mackpesquisa, pelo apoio financeiro na elaboração deste trabalho.

RESUMO

Este estudo tem como tema geral a utilização das alianças estratégicas no setor de serviços de incorporação imobiliária. Apesar de acordos de cooperação não se constituírem fenômenos recentes, sua importância e o conseqüente aprofundamento de seu estudo inserido na estratégia da organização tem se intensificado a partir da década de 1980. Isso ocorre em razão da crescente necessidade de se estabelecer parâmetros estratégicos para os relacionamentos interfirmas, uma vez que estes têm se formado no intuito de alcançar os objetivos estratégicos comuns por meio da cooperação. O mercado imobiliário é um setor de suma importância, compreendendo atividade econômica que possui muitos efeitos encadeadores, além de impactos sociais e ambientais relevantes e vem sofrendo transformações rápidas nos últimos anos em âmbito nacional, muitas delas decorrentes de um novo marco regulatório alicerçado nas modificações na legislação e políticas públicas, levando ao recente afluxo de crédito e investimentos públicos e privados no setor. Revelou-se imperativa a observação do papel das alianças estratégicas face ao dinamismo deste segmento, uma vez que estas, pela literatura, têm o poder de transformar e redefinir a própria natureza da competição entre as firmas. Neste sentido, este estudo objetiva observar as motivações que levam as organizações do setor de incorporações imobiliárias na cidade de São Paulo às alianças estratégicas. Complementarmente, visa a análise das formas de alianças que são utilizadas nesta atividade, considerando-se suas características, objetivos, evolução e desempenho, sob o enfoque teórico econômico e organizacional. Para tanto, apresenta-se base teórica ordenada fundamentando a pesquisa de caráter exploratório que foi efetuada dentre as empresas incorporadoras paulistanas. O método de estudo de múltiplos casos foi utilizado, tendo como estratégia principal para a coleta de dados a realização de entrevistas, identificando-se que as motivações que levam à adoção de alianças relacionam-se com o fato destas serem verticais ou horizontais, havendo indícios de que esta vinculação decorre dos processos econômicos envolvidos na atividade de serviços.

Palavras-chaves: Gestão Estratégica; Alianças Estratégicas; Cooperação; Incorporação Imobiliária; Desenvolvimento Imobiliário; Construção Civil; Serviços.

ABSTRACT

The main interest in this study is to identify and understand the formation of strategic alliances in the Real Estate development business. Although strategic cooperation is not a new phenomenon, its importance and need for further research within the strategic framework has been intensified for the last 25 years. This might be happening due to the increasing urge for establishing strategic criteria for understanding the inter-firm relationships that have been settled to help firms in their search for strategic objectives through cooperation. It is important to understand the aspects of these alliances, because they create advantages that can be beneficial to the firms involved. The Real Estate industry is a very important sector of the Brazilian economy, presenting many economic effects, along with a huge impact over social and environmental issues. Over the last couple of years, the sector has been through a lot of changes, due to the implementation of an interesting set of laws and public policies that enhances the importance of the role of the strategic alliances in a more dynamic environment, as this form of cooperation is capable of transforming and redefining the mere nature of the competition between firms, as seen in the academic literature. This study aims to investigate the motivations that lead firms in the Real Estate development market in São Paulo to form strategic alliances, as well as to analyze their forms and types, considering their characteristics, objectives, evolution and outcomes. A brief review of the major themes of strategic alliances embedded in the economic and organizational theories is presented, supplemented by a review of the pertinent characteristics of the Real Estate development market in São Paulo. A multi-case study was implemented and the qualitative analysis suggest that the motivation to form a strategic alliance correlates to the fact of its being vertical or horizontal and indicates that it might be related to the services industry.

Keywords: Strategic Management, Strategic Alliances, Cooperation, Competition, Real Estate Development, Real Estate, Construction, Services.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO..... 17

2. REFERENCIAL TEÓRICO..... 27

2.1. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS..... 27

2.1.1. Natureza das Alianças Estratégicas..... 28

2.1.2. Conceitos de Alianças Estratégicas..... 31

2.1.2.1. Conceituação de Alianças Horizontais e Verticais..... 33

2.1.2.2. Características Gerais das Alianças Estratégicas..... 35

2.1.2.3. Outras Tipologias de Alianças..... 37

2.1.3. Motivações para as Alianças Estratégicas..... 43

2.1.4. Formação e Evolução das Alianças Estratégicas..... 49

2.2. PERSPECTIVAS TEÓRICAS E AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS..... 56

2.2.1. Paradigma ECD e Teoria do Poder de Mercado..... 59

2.2.2. Teoria dos Custos de Transação..... 64

2.2.3. Teoria dos Recursos da Firma ou RBV..... 69

2.2.4. Teoria de Agência e Teoria Contratual da Firma..... 72

2.2.5. Vantagens Relacionais e a Teoria do Valor da Transação..... 75

2.2.6. Aspectos Organizacionais..... 77

2.2.6.1. Previsão de Resultados..... 78

2.2.6.2. Rede Social e Confiança..... 80

2.2.6.3. Visão Ecossistêmica..... 82

3. ATIVIDADE DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA..... 85

3.1. DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA TÍPICA..... 86

3.2. CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO ECONÔMICO: SERVIÇOS DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA..... 90

3.3. O AMBIENTE E A FIRMA DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA..... 96

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... 115

4.1. OBJETIVOS..... 118

4.1.1. Objetivo Geral..... 118

4.1.2. Objetivos Específicos..... 118

4.2. MÉTODO DE ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS..... 119

4.3. ESCOLHA DA AMOSTRA..... 121
4.3.1. Seleção das Empresas..... 123
4.3.2. Escolha dos Sujeitos de Pesquisa..... 125
4.3.3. Triangulação..... 126
4.3.4. Protocolo de Pesquisa..... 127
4.3.5. As Entrevistas..... 129
4.3.6. Tratamento dos Dados..... 132
5. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS..... 134
5.1. ATUAÇÃO CONJUNTA NA INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA PAULISTANA..... 134
5.2. APRESENTAÇÃO DOS DADOS PRIMÁRIOS..... 140
5.2.1. Perfil dos Respondentes..... 140
5.2.1.1. Perfil das Empresas..... 141
5.2.2. As Alianças Relatadas..... 143
5.2.3. Tipologias de Alianças..... 145
5.2.4. Motivações para Alianças..... 151
5.2.5. Aspectos da Formação e Evolução das Alianças Estratégicas..... 162
5.2.5.1. Rede Social dos Gestores..... 162
5.2.5.2. Confiança..... 164
5.2.5.3. Sucesso e Fracasso de uma Aliança..... 165
5.2.5.4. O Ambiente e as Alianças Estratégicas..... 169
5.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS..... 171
5.3.1. Análise dos Resultados frente ao Enfoque Teórico..... 175
5.3.2. Análise das Alianças Estratégicas e suas Motivações..... 192
5.3.2.1. Tipologias das Alianças..... 192
5.3.2.2. Motivações para Alianças Estratégicas..... 197
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 203
6.1. CONCLUSÕES..... 203
6.2. LIMITAÇÕES DESTE ESTUDO..... 214
6.3. SUGESTÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS..... 216
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 219
Apêndice A- Modelo da carta de convite para as entrevistas... 238

Apêndice B– Carta de solicitação de dados secundários à Empresa 1..... 239

Apêndice C– Carta de solicitação de dados secundários à Empresa 2..... 242

Apêndice D– Protocolo de Pesquisa – Versão de Campo..... 243

Apêndice E- Glossário do Setor de Incorporação Imobiliária. 246

Anexo A – Transcrição das Entrevistas Realizadas..... 261

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Origens das Alianças e sua Dinâmica..... 32

Quadro 2 – Parcerias: O *Continuum* do Relacionamento..... 37

Quadro 3 – Grau de Integração Vertical numa Aliança..... 39

Quadro 4 – Grau de Interdependência numa Aliança..... 39

Quadro 5 – Amplitude de Arranjos Cooperativos……. 40

Quadro 6 – Tipologias de Alianças conforme Yoshino e Rangan..... 41

Quadro 7 – Tipos de Alianças Estratégicas..... 42

Quadro 8 - Alianças Corporativas: Cooperativas e Competitivas..... 45

Quadro 9 – Motivos para Alianças conforme Posição Estratégica dos Parceiros..... 48

Quadro 10 – Categorias para o Estudo das Alianças 51

Quadro 11 - Motivos Genéricos para Formação de Alianças no Setor de Incorporação Imobiliária..... 58

Quadro 12 – O Modelo ECD..... 60

Quadro 13 – Ranking das Empresas Incorporadoras Paulistanas nos Últimos Anos... 105

Quadro 14 – Perfil dos Respondentes..... 140

Quadro 15 – Perfil dos Cargos Ocupados pelos Respondentes 141

Quadro 16 – Perfil das Empresas Pesquisadas..... 142

Quadro 17 – Objetivo Social das Empresas Pesquisadas..... 142

Quadro 18 - Alianças Relatadas nas Empresas Pesquisadas..... 144

Quadro 19 - Alianças Realizadas nas Incorporadoras Paulistanas..... 146

Quadro 20 - Possibilidades de Alianças Estratégicas..... 148

Quadro 21 – Categoria de Alianças..... 148

Quadro 22 – Tipos de Alianças Estratégicas na Incorporação Imobiliária Paulistana.... 150

Quadro 23 – Elenco de Motivos para as Alianças Estratégicas..... 151

Quadro 24 – Síntese dos Motivos para Alianças Estratégicas..... 160

Quadro 25 – Motivações para as Alianças Estratégicas Verticais e Horizontais..... 161

Quadro 26 – Importância da Rede Social do Gestor na Adoção de Alianças..... 163

Quadro 27 – Importância da Confiança na Adoção da Aliança..... 164

Quadro 28 – Motivos de Fracasso na Aliança..... 165

Quadro 29 – Motivos de Sucesso na Aliança..... 166

Quadro 30 – Sumário de Motivos de Sucesso e Fracasso nas Alianças Estratégicas..... 169

Quadro 31 – Influência do Ambiente nas Alianças Estratégicas..... 169

Quadro 32 – Tipologia de Alianças..... 196

Quadro 33 – Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio de Serviços de Incorporação Imobiliária..... 197

Quadro 34 - Motivações para Alianças Estratégicas na Incorporação Imobiliária Paulistana e Referências Teóricas..... 199

Quadro 35 – Motivações para as Alianças Estratégicas Horizontais e Verticais..... 200

Quadro 36 – Ambiente Específico do Setor de Incorporação Imobiliária..... 210

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Critérios de Sucesso no Desempenho das Alianças Estratégicas 55

Tabela 2 – Classificação dos Serviços na Incorporação Imobiliária.....94

Tabela 3 – Emissão Primária de Certificados de Recebíveis Imobiliários.....102

Tabela 4 – Necessidade de Investimento em Habitação no Brasil.....112

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Roteiro para a Formação de Aliança Estratégica 51

Figura 2 - Potenciais Fontes de Tensões Dialéticas em Alianças..... 53

Figura 3 - Ciclo de uma Incorporação Imobiliária Típica 89

Figura 4 - Exemplos de Propagandas de Incorporação Imobiliárias na Mídia Impressa.....136

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Hiato Potencial sem Aliança Estratégica 29

Gráfico 2 - Renda *versus* Custos de Construção..... 97

Gráfico 3 – Evolução Recente do Crédito Imobiliário – SBPE..... 100

Gráfico 4 – Evolução do Financiamento Imobiliário – SBPE - Brasil..... 104

Gráfico 5 – Evolução de Vendas sobre Oferta..... 106

Gráfico 6 – Pesquisa sobre Mercado Imobiliário..... 107

1. INTRODUÇÃO

A cooperação interfirmas não é fenômeno novo, entretanto o que a torna progressivamente interessante é o aumento de seu significado como uma forma organizacional, onde o sucesso das firmas envolvidas fica vinculado à habilidade de cada uma das partes de interagir ampla, próxima e profundamente no sentido de gerar crescimento por meio da inovação, o que poderá, inclusive, afetar o desempenho da indústria em que se insere (DUNNING, 1995).

As estratégias competitivas e, mais recentemente, as colaborativas têm sido temas acadêmicos recorrentes no âmbito organizacional. Mesmo a ausência de estratégia, como observam Inkpen e Choudhury (1995), é relevante, uma vez que o sucesso da firma pode não estar exclusivamente subordinado à sua estratégia preconcebida. Desta maneira, relacionamentos cooperativos interfirmas, como a formação de alianças, são observados com crescente freqüência e nem sempre representam uma decisão estratégica, por vezes acontecendo como evolução de um relacionamento existente, pelo desenvolvimento da confiança (HOYT; HUQ, 2000).

Assim, apesar de as estratégias de cooperação não se constituírem fenômenos recentes, sua importância e o conseqüente aprofundamento de seu estudo inserido na estratégia da organização tem se intensificado a partir da década de 1980, pela crescente necessidade de se estabelecer parâmetros estratégicos para os relacionamentos interfirmas, uma vez que estes têm se formado no intuito da conquista dos objetivos através da cooperação, levando à necessidade de se compreender seus aspectos de gestão para que a firma se beneficie integralmente das vantagens disponíveis.

O setor objeto deste trabalho é o de serviços, em especial aquelas atividades relacionadas à incorporação de condomínios edilícios, i.e., edifícios em condomínio para uso residencial, comercial ou misto, destacadamente as empresas que atuam na região metropolitana da cidade de São Paulo.

Destaca-se que nas economias modernas há intensificação de trabalho no setor de serviços, sendo esse aspecto inerente à evolução natural das sociedades que migraram de um estágio pré-industrial, passaram pela industrialização e alcançaram, finalmente, a forma pós-industrial. Assim, a perspectiva da economia global é de aumento das atividades de serviço (ROSEN, 1998), a exemplo do que vem ocorrendo no Brasil.

Em nosso país a importância do estudo do setor de serviços tem sido evidente, sendo que em 2006 este já respondia por 60% do PIB, segundo Pesquisa Anual de Serviços (PAS) do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e revisão do cálculo do PIB, conforme explica Spitz (2007).

Neste sentido, o presente estudo tem como tema geral a formação das alianças estratégicas na atividade de incorporações imobiliárias no âmbito paulistano. E, partindo-se da apresentação de base teórica que fornece suporte à pesquisa de campo, analisa-se as diversas peculiaridades envolvidas no estabelecimento e evolução dessas alianças na atividade econômica aqui em foco. O fato de ser um serviço tem impactos na motivação para adoção dessas formas de colaboração, em especial nas alianças verticais, conforme estudou Eccles (1991), no próprio macro-setor de construção civil.

Este trabalho, como explicado, concentra-se em organizações que atuam no mercado paulistano, no ramo de incorporações imobiliárias, que têm intensificado a adoção desses acordos de cooperação visando a uma diversidade de objetivos, podendo-se obter resultados bastante variáveis, tendo ou não a capacidade de se sustentar, ou seja, as alianças estratégicas podendo evoluir de inúmeras maneiras, involuir ou até mesmo desaparecer.

Este tema tem ampliado sua relevância uma vez que o mercado imobiliário tem sofrido transformações profundas e rápidas, muitas delas decorrentes de modificações de políticas públicas para o setor, tornando-o alvo de grande afluxo de capitais. Este dinamismo revela ser imperativa a observação do papel das alianças estratégicas neste novo ambiente.

Entretanto, cabe salientar que o tema da presente pesquisa se revelou à autora, escolhendo-a, por assim dizer. Decorreu de um processo paulatino, e espontâneo, de envolvimento com o tema de alianças estratégicas, em virtude de indagações e da inquietação intelectual da autora diante dos recentes desdobramentos do ramo de incorporações imobiliárias, aqui em foco.

Assim, o assunto se originou "na biografia pessoal do pesquisador e em seu contexto social" e, conforme explica Flick (2004, pg. 64), esta determina "uma questão específica" que é função "dos interesses práticos do pesquisador e do seu envolvimento em certos contextos históricos e sociais".

A autora, desde os primórdios de sua vida profissional, teve a oportunidade de atuar junto ao mercado imobiliário, e, ao se deparar com o estudo das alianças estratégicas, observou haver um profícuo entrosamento entre matérias tão complexas, culminando na proposição do presente trabalho.

Assim, diante da extensa gama de trabalhos que avaliam as motivações para o estabelecimento de alianças estratégicas, conforme referencial teórico, determinou-se que o problema de pesquisa que norteará esse trabalho é dado pela questão:

Quais são as motivações que levam as organizações à adoção de alianças estratégicas na atividade econômica de incorporações imobiliárias no mercado paulistano?

No intuito de se responder a essa indagação, estabeleceram-se os objetivos da presente pesquisa. Como objetivo geral, este trabalho buscou analisar as motivações que levam as organizações deste setor às alianças estratégicas, ou seja, por que estas adotam essa forma de cooperação e, para tanto, apuraram-se as razões que conduzem às formas de alianças estratégicas mais usuais no setor de serviços de incorporações imobiliárias na cidade de São Paulo, sendo aqui considerados suas características essenciais.

Complementarmente, visou a observar se as motivações para o estabelecimento de alianças estratégicas estão relacionadas com o fato destas serem horizontais ou verticais, além de identificar as faces mais relevantes dessas formas de colaboração, ou seja, suas características, objetivos, evolução, tensões e desempenho, além do papel das políticas públicas e do ambiente em sua realização, na opinião dos gestores principais das firmas em foco.

Havendo indícios de que os gestores apresentam tendência a repetir e renovar as alianças quando avaliam sua evolução e seu desempenho como profícuos (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005), neste estudo procurou-se avaliar os principais aspectos da adoção de alianças estratégicas, as peculiaridades mais relevantes do setor, a interveniência das políticas

públicas e, finalmente, expor a importância das alianças estratégicas no setor em análise, que certamente podem contribuir para a melhoria de desempenho da firma.

Assim, procurou-se determinar, sempre a partir da revisão da literatura, a natureza desta forma de cooperação e suas motivações, passando-se a delinear suas definições e características intrínsecas, mencionando-se as etapas genéricas para se formar uma aliança, tais como estabelecimento de motivos, seleção de parceiro, negociação e determinação das formas de governança e controle, concluindo-se com o reconhecimento de suas influentes formas de evolução e desempenho.

Conseqüentemente, o exame das vertentes teóricas que apóiam o tema de alianças estratégicas tornou-se necessário, uma vez que estas proporcionam o arcabouço adequado à apreciação desta forma de cooperação, inserida no estudo da estratégia do setor em foco.

Posteriormente, desenha-se a atividade de incorporação imobiliária, inserindo-a no âmbito de serviços, demonstrando-se suas especificidades de forma a propiciar o abrangente exame de segmento tão relevante para o desenvolvimento social, econômico e ambiental de nosso país e sua interferência nas propriedades motivacionais e na forma de adoção de alianças estratégicas.

Observa-se, nesta atividade econômica, diversos tipos de alianças estratégicas, desde acordos informais de cooperação até *joint-ventures*, com o intuito de ampliar e diversificar investimentos além de redução de riscos (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006), sendo um dos objetivos desta pesquisa a confirmação e a avaliação da extensão destas iniciativas.

Conforme explica Adobor (2006), as alianças são intensivamente utilizadas pelas firmas, de um modo geral, e têm o poder de transformar e redefinir a própria natureza de sua competição, sendo de suma importância conhecer aspectos de sua formação e de sua dinâmica, para compreender melhor sua gestão e resultados.

Em especial, isto é verdadeiro para o setor em foco, uma vez que ainda não se consegue, até o momento, observar na revisão da literatura nacional, particularmente no âmbito da estratégia, regularidade e consistência de estudos relativos ao mesmo, conforme se comprova em detida análise dos trabalhos nos principais congressos acadêmicos locais recentes. Roulac et al. (2004) relatam, relativamente aos trabalhos em congressos especializados na área de desenvolvimento imobiliário, ao redor do mundo, que a maior parte dos estudos identificados referem-se a aspectos financeiros e econômicos ou ao macro-setor da construção civil, relegando-se à estratégia na incorporação imobiliária um papel secundário, que tem, entretanto, apresentado tendência a se aprimorar.

É certo que o mercado em que se insere a atividade objeto deste estudo é altamente fragmentado (CRUZ, 2006), o que faz diminuir o interesse geral pelo estudo da estratégia no setor, unindo-se a este o fato de haver uma série de sub-setores, tais como incorporação residencial, comercial, apart-hotéis, *shopping-centers*, vendas imobiliárias e construção civil propriamente dita, entre outros, cuja complexidade traz barreiras às pesquisas mais generalistas. Apesar da influência de forças como a globalização e a busca pela desregulamentação do setor, "esse negócio ainda requer uma enorme quantidade de conhecimento local e depende substancialmente de redes e relacionamentos regionais" (CHEAH; CHEW, 2005, tradução nossa).

Alianças são formadas por uma vasta gama de motivações, objetivando a redução dos custos de transação (WILLIAMSON, 1975, 1985), quer seja pela redução de custos de operação (GULATI; SINGH, 1998), quer através da obtenção de vantagens competitivas (EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1996; DYER; SINGH, 1998; DAS; TENG, 2000) e colaborativas (KANTER, 1994), tais como acesso a mercados e tecnologia (HAGEDOORN, 1993), bem como aprendizado (KHANNA; GULATI; NOHRIA, 1998) e conhecimento (DOZ, 1996; MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 1996; GRANT; BADEN-FULLER, 2004), levando às inovações (ROBERTSON; LANGLOIS, 1994), além de redução de riscos na cadeia de suprimentos (PAULRAJ; CHENG, 2005) e compartilhamento de riscos financeiros, para citar os mais recorrentes.

Pode-se ainda incluir motivações decorrentes da necessidade de atuação nos moldes da teoria de poder de mercado (PORTER, 1980), tanto para modificar as condições do mercado, quanto para aproveitar suas oportunidades.

Cabe ressaltar que as alianças estratégicas, de modo geral, ao longo da cadeia de suprimentos, têm sido bastante estudadas a partir de um enfoque de organizações industriais, sendo bastante tímida – até o momento - a pesquisa da relação de fornecimento em serviços (TETHER, 2005). Tornando-se, dessa maneira, relevante aprofundar seu entendimento, inserido na realidade organizacional e cultural brasileira.

Para se facilitar a observação de tais fenômenos inseridos no âmbito das incorporações imobiliárias em São Paulo, conceitua-se e descreve-se o setor em estudo e as atividades que o compõem, favorecendo a identificação dos processos econômicos envolvidos, bem como seus

atributos e propriedades, considerando-se que o segmento é analisado sob a perspectiva de serviços.

Assim, apresenta-se particularidades na formação de alianças no setor de serviços (O'FARRELL; WOOD, 1999) e explica-se que sua evolução (HOYT; HUQ, 2000), seu sucesso (MOHR; SPEKMAN, 1994) e desempenho são cruciais para melhorar sua gestão e reduzir eventuais variabilidades em seu resultado.

Isto porque o objeto material utilizado na incorporação imobiliária é um contrato de promessa de venda e compra de unidade a construir, que está relacionado com a alienação de coisa futura. Isto é, o adquirente promete a compra e o incorporador promete a venda de imóvel a ser construído ou em construção, devendo entregá-lo exatamente conforme o estabelecido previamente (BATALHA, 1984).

Portanto, a natureza de serviço da atividade de incorporação imobiliária decorre de sua própria definição, ou seja, considera-se serviço a atividade de comercialização de edificações em construção ou a serem construídas, uma vez que a simples conclusão da construção e a correspondente instalação do condomínio concluem a atividade e, portanto, cessam a prestação do serviço de incorporação imobiliária (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006).

Neste momento, o mercado imobiliário apresenta importante ampliação de atividades, após alguns anos de baixo crescimento, extensamente impulsionado pela atuação governamental, que possibilitou dilatar enormemente a oferta de financiamento pela rede bancária pública e privada, bem como investimentos privados, nacionais e internacionais, e pela redução sensível

das taxas de juros, decorrente de legislação que impulsionou a canalização de recursos para o setor (POMPÉIA, 2007).

Esta fase de euforia, relacionada como uma "febre que pode ajudar a mudar (para melhor) a economia do país" (SALGADO; CAETANO; NAPOLITANO, 2007), tem em sua raiz as importantes reivindicações do setor, através de entidades como o SECOVI-SP e o Sinduscon-SP, entre outras, que se reverteram em ações governamentais.

Dentre as mais significativas pode-se citar a instituição da alienação fiduciária como forma de garantia de bens imóveis, uma inovação na possibilidade de proteção aos negócios imobiliários. Através dessa instituição, o credor não mais será forçado a anos de disputa judicial para recuperar o valor de seu crédito, quando se fizer necessário. Outra medida determinante foi a Resolução do Conselho Monetário Nacional CMN 3177/04, que ampliou os limites de crédito, obrigando, sob penalização financeira, a canalização dos depósitos de Caderneta de Poupança das instituições financeiras para o crédito imobiliário. Além da regulamentação, ainda mais antiga, de títulos e certificados com lastro imobiliário. Também outras medidas como a criação do "Patrimônio de Afetação", a chamada "MP do Bem", o "Pacote Imobiliário" de setembro de 2006, juntamente com o PAC – Plano de Aceleração do Crescimento, descritos neste estudo adequadamente em capítulo próprio, formam o conjunto de medidas potencializador da atividade imobiliária, que resultou em amplificação da necessidade de utilização das alianças estratégicas.

Pelo exposto, o presente trabalho visa, em última instância, a contribuir para o desenvolvimento teórico do estudo de estratégia na atividade de incorporação imobiliária, estabelecendo-se a mesma no conceito de serviços.

Para tanto, utiliza-se estudo exploratório, de múltiplos casos, observando-se o comportamento quanto ao estabelecimento de alianças estratégicas em empresas representativas da diversidade do universo das firmas incorporadoras paulistanas, que tenham o potencial de explicitar a multiplicidade da atuação das empresas desta atividade econômica.

Assim sendo, este trabalho está estruturado em seis partes, iniciando-se por esta introdução, com a subseqüente apresentação de referencial teórico contendo a conceituação das alianças estratégicas, seguida de uma breve, mas indispensável, descrição da evolução do estudo da estratégia e os aspectos fundamentais das alianças ali inseridas, sem ter a ambição de esgotar este tema tão abrangente.

A terceira parte contém descrição do mercado imobiliário, relacionando-se os aspectos e particularidades concernentes à atividade econômica objeto do presente estudo, o segmento de serviços de incorporações imobiliárias paulistano, percorrendo suas especificidades e construindo o cenário onde se desenrola a presente pesquisa.

Posteriormente, na seção de metodologia, são descritos os procedimentos metodológicos aplicados, seguida da descrição e análise dos resultados obtidos. Encerra-se com as considerações finais acerca do tema, incluindo-se as conclusões, limitações deste trabalho e sugestões para futuros estudos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico pretende dar suporte à análise das motivações que levam as empresas de incorporação imobiliária do mercado paulistano a adotar alianças estratégicas. O capítulo está dividido em dois grandes blocos. No primeiro, apresentou-se a definição de alianças estratégicas evidenciando-se aspectos de sua natureza, características, conceitos, tipos e, finalmente, as motivações para sua existência. A seguir, emoldurando o conceito de motivações para a adoção de alianças, a autora procurou relacionar as vertentes teóricas, tanto econômicas, quanto organizacionais, que as sustentam, proporcionando a diversidade de perspectivas adequadas à investigação empírica aqui desenvolvida e sua posterior análise.

2.1. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Uma série de eventos, nas últimas décadas, levou os acadêmicos a sugerirem que o mundo caminha para uma nova trajetória de mercado capitalista, muitas vezes descrita como capitalismo de aliança, relacional, coletivo, associativo ou "novo capitalismo", em que a organização da produção e as transações envolvem tanto cooperação, quanto competição, entre os agentes líderes na criação de riqueza (DUNNING, 1995).

Esses agentes têm características próprias e se inserem num ambiente que os transforma, i.e., além de contarem com recursos e vantagens competitivas (BARNEY, 1986; DIERICKX; COOL, 1989), podem fazer uso de vantagens colaborativas (KANTER, 1994) ou de um conjunto das duas (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996) para conquistar redução de custos de transação (WILLIAMSON, 1985) e aproveitarem oportunidades, ou até mesmo

criá-las, ao modificarem as propriedades da indústria em que se inserem, sempre no intuito de obter melhor desempenho (MCGAHAN; PORTER, 1997).

2.1.1. Natureza das Alianças Estratégicas

Uma aliança é, conforme sua acepção na língua portuguesa[1], uma união harmoniosa de coisas diferentes entre si e, ainda, um pacto ou tratado entre indivíduos, partidos, povos ou governos para determinada finalidade. Assim, depreende-se que as alianças pressupõem diferenças harmoniosamente conjugadas com finalidades comuns.

Entretanto, as alianças também podem ser descritas como fenômenos sociais heterogêneos, que estão continuamente sendo impactados por forças múltiplas e contraditórias, nem estáveis, tampouco instáveis, compostas por indivíduos que aportam sua pluralidade de interesses, valores, histórias, preconceitos e preferências para interagir numa confrontação contínua. Esse conjunto de influências leva a mudanças, sem haver certeza – *a priori* - de que sejam para melhor (DE ROND; BOUCHIKHI, 2004).

Para Harbison e Pekar (1999) as alianças estratégicas são a maneira primordial, essencial e permanente das empresas excederem seus limites para a obtenção de recursos estratégicos e, ainda, de seguir as constantes modificações tecnológicas em um mercado competitivo, em freqüente mutação. As firmas estão sempre diante de hiatos que podem ser mais facilmente preenchidos através do estabelecimento de alianças, uma vez que o caminho independente é uma escolha disponível para poucas empresas, diante das dificuldades e custos dessa opção.

[1] Verbete do Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, versão eletrônica.

Para Bhootra (2000) o retorno que se pode obter com uma aliança e ainda o acesso ou desenvolvimento de recursos estratégicos e vantagens competitivas que ela permite, são aparentemente sempre maiores que aqueles que a firma obteria sem o estabelecimento da mesma, conforme se vê no Gráfico 1.

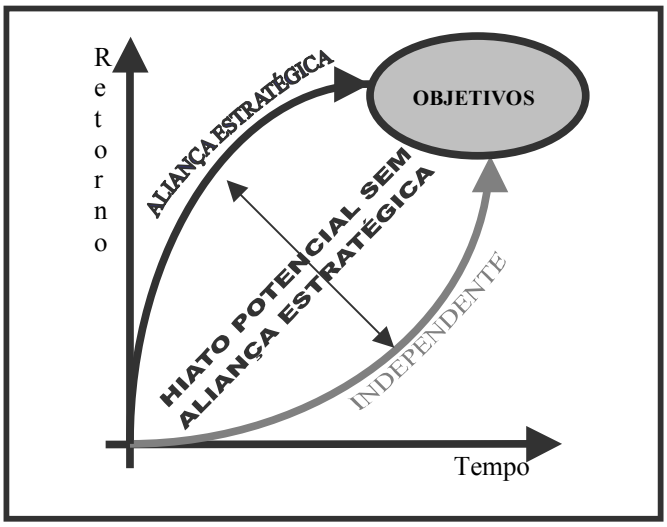


Gráfico 1 - Hiato Potencial sem Aliança Estratégica
Fonte: Bhootra (2000, tradução nossa)

No âmbito da estratégia as alianças são parcerias interfirmas que constituem meios para se conquistar objetivos, uma resposta estratégica para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades que se apresentem e que não se deseje, ou não se possa, fazê-lo isoladamente (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Assim, a natureza das alianças estratégicas é cooperativa e como tal, depende da construção da confiança entre as partes, para que se desenvolva e evolua adequadamente (ZAHEER; LOFSTROM; GEORGE, 2002).

Jarillo (1988) explicou que para ser sustentável, o sistema cooperativo deve ser eficiente e eficaz. Ele define a eficiência de um sistema cooperativo, ou cooperação interorganizacional,

como sendo a capacidade de manter-se através da satisfação individual que proporciona, i.e., que aquela aliança propicie desempenho superior e que os mecanismos de compartilhamento sejam justos. Já a eficácia, segundo o autor, deriva de aspectos tecnológicos e da possibilidade de se obter baixos custos de transação.

Para Lorange e Roos (1996) a escolha da aliança depende não só do que faz sentido imediato, mas da necessidade de desenvolver responsabilidade e confiança mútuas, podendo se iniciar de forma menos comprometida e aumentar-se o envolvimento no relacionamento ao longo do tempo. As próprias metas podem ser diferentes, porém deverão ser complementares.

Das e Teng (2000) sugerem que as alianças estratégicas são como um sistema de tensões múltiplas, a saber: cooperação *versus* competição, rigidez *versus* flexibilidade, orientação de curto prazo *versus* longo prazo. Essas tensões internas surgem em virtude de forças opostas inerentes, que interagem, criando instabilidades.

Assim, os parceiros podem não ter as mesmas perspectivas iniciais quanto a sua situação estratégica e as vantagens da aliança, bem como podem diferir nos motivos e tipos de alianças a serem adotadas, mas devem estar dispostos a cooperar e a vencer as instabilidades que surgirão (DAS;TENG, 2000). Neste tipo de acordo de cooperação, o comprometimento mútuo e a confiança são mais relevantes para o sucesso que o peso de qualquer contrato formal (ELLRAM, 1992).

Por outro lado, cabe explicar que a maior parte dos estudos sobre as alianças estratégicas preocupou-se com o seu *design*, controle e desempenho, tendo sido os aspectos de sua dinâmica e evolução pouco explorados até o momento (DE ROND; BOUCHIKHI, 2004).

Para Child, Faulkner e Tallman (2005) justamente é a face da evolução a de maior relevância para se compreender o sucesso de uma aliança estratégica.

2.1.2. Conceitos de Alianças Estratégicas

As alianças estratégicas podem ser conceituadas de variadas maneiras, sendo que constituem formas de colaboração com o intuito de promover a combinação de recursos organizacionais relevantes e competências de dois ou mais parceiros, em busca de vantagem competitiva sustentável (MADHOK; TALLMAN, 1998).

Por definição, são ainda uma reunião de firmas com diferentes competências, filosofias e abordagens estratégicas, muitas vezes provenientes de indústrias ou nacionalidades distintas, com bases culturais e tecnológicas diversas, o que eleva a capacidade de aprendizado organizacional e a potencial geração de oportunidades (RANGAN; DOVER; STREETER, 2000).

Podem ser descritas, também, como acordos de cooperação onde existem duas ou mais empresas cooperando entre si, para o desenvolvimento, manufatura, fornecimento ou venda de produtos ou serviços (BARNEY, 2002, p.369).

Conforme Barney (2002), formar alianças estratégicas distribui os riscos de fracasso e compartilha os custos associados com investimento nos negócios, uma vez que isolada, às vezes, a empresa poderá fazer um investimento que pode representar risco de falência.

Adobor (2006) explica que as alianças são uma forma de colaboração entre firmas independentes por um dado "espaço econômico" e período de tempo, para a conquista de objetivos mutuamente definidos.

Conforme se observa no Quadro 1, Adobor (2006) propõe analisar as alianças de acordo com sua origem, determinando quatro possibilidades: alianças espontâneas; alianças iniciadas pela firma; alianças orquestradas e alianças "impostas", sendo que sua dinâmica difere em função desta mesma origem. O Quadro 1 foi adaptado, uma vez que se excluiu os exemplos que apóiam aquele trabalho.

Origem das Alianças	Forma de Governança Dominante	Estrutura de Propriedade Dominante
1. Aliança Espontânea	Grande Confiança, Normas Compartilhadas, Controle Institucional.	Cooperação Informal, *Non-equity*, Redes.
2. **Aliança Iniciada pela Firma**	**Considerações Relacionais, Confiança e Controle dependem dos Atores.**	***Equity*, *Non-equity*.**
3. Aliança "Orquestrada"	Interdependência, Confiança e Controle Institucional	Redes
4. **Aliança "Forçada"**	**Contratos**	**Propriedade Compartilhada, *Joint-ventures*.**

Quadro 2 - Origem das Alianças e sua Dinâmica
Fonte: Adaptado de Adobor (2006, tradução nossa)

As alianças estratégicas são, de fato, fenômenos onipresentes, sendo que sua proliferação suscitou o crescimento da pesquisa de acadêmicos para examinar suas causas e conseqüências, principalmente, em relações biunívocas. podendo ser formados nas fronteiras

verticais ou horizontais da firma, bem como assumir diferentes formas para atingir variados tipos de objetivos, pelos motivos mais diversos (GULATI,1998).

Sendo que as relações de fornecimento apresentam peculiaridades relevantes no setor de serviços (THETER, 2005), julgou-se necessário conceituar as alianças estratégicas verticais e horizontais, uma vez que há indícios de que há motivações distintas para a adoção das mesmas.

2.1.2.1. Conceituação de Alianças Estratégicas Horizontais e Verticais

Para melhor se compreender o conceito de alianças verticais e horizontais, é preciso aclarar o que se percebe por cadeia de suprimentos, sendo que esta pode ter uma infinidade de significados conforme justifica Harland (1996), sendo necessário esclarecer qual o seu entendimento neste trabalho, sem, entretanto cogitar esgotar o tema.

Supply-chain, ou cadeia de suprimentos, pode ser definida como o conjunto de fornecedores e compradores, acima e abaixo na cadeia de produção, que se relacionam para produzir valor na forma de produtos e serviços, para o consumidor final (HARLAND, 1996).

No entanto, no setor aqui em estudo, observa-se uma multiplicidade de negócios interagindo, para formar o serviço de incorporação imobiliária, tornando o conceito de cadeia de suprimentos no setor mais bem descrito como uma rede de inter-relações (*interbusiness network).* Como explica Harland (1996), uma rede de inter-relações de compra e fornecimento é aquela em que cada grupo de atores controla uma determinada atividade e um

conjunto de recursos, quer no fornecimento, quer na compra, objetivando a realização de um bem ou serviço para um consumidor final.

Logo, adaptando-se o conceito de Harland (1996) para a incorporação imobiliária, pode-se inferir a extensão da complexidade da rede de suprimentos envolvida, dada a multiplicidade de *inputs* na elaboração de um empreendimento imobiliário, conforme se observa em sua descrição em capítulo próprio.

As alianças horizontais, por outro lado, são aquelas estabelecidas entre empresas no mesmo nível da cadeia de suprimentos, ou seja, são firmas em negócios similares que, trabalhando juntas, obtêm externalidades positivas (NAULT; TYAGI, 2001).

Assim, as alianças horizontais são aquelas em que se aliam empresas potencialmente competidoras, apresentando maiores dificuldades para sua gestão e maior facilidade de apresentar uma "corrida para o aprendizado" (SILVERMAN; BAUM, 2002, tradução nossa).

Nesse caso, as empresas tendem a ter um número limitado de parceiros, o que por si vai diminuindo as parcerias disponíveis na indústria em que se inserem. Já as alianças verticais são aquelas determinadas entre atores em diferentes instâncias da "rede de suprimentos inter-negócios", quer a montante – com fornecedores, quer a jusante – com clientes ou investidores.

Nesse sentido, as alianças estabelecidas ao longo da cadeia de suprimentos, aqui chamadas de verticais, podem ser definidas como um relacionamento planejado em que duas ou mais firmas autônomas compartilham objetivos e benefícios comuns, porém mantêm suas operações altamente independentes entre si (MOHR; SPEKMAN, 1994).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) sintetizam bem a distinção entre alianças horizontais e verticais quando explicam que as alianças são verticais quando formadas por empresas atuando em distintos estágios da cadeia produtiva, inclusive no caso de terceirização. E são horizontais no caso de serem formadas por empresas atuando no mesmo segmento da cadeia produtiva.

2.1.2.2. Características Gerais das Alianças Estratégicas

Desde fins da década de 1980, cresceu a utilização de alianças estratégicas e, por conseguinte, intensificou-se, exponencialmente, seu estudo, conforme Child, Faulkner e Tallman (2005). Importantes pesquisas e estudos foram desenvolvidos, para determinação de sua tipologia, conceitos e características, no intuito de se obter o melhor resultado de sua implantação, por parte das empresas que utilizam essa estratégia.

Para Eiriz (2001) uma aliança se estabelece entre empresas, quando se persegue um objetivo estratégico comum, sendo que o que a destaca de outras formas cooperativas é exatamente a sua dimensão estratégica.

Essa capacidade estratégica é determinada por diversos fatores: pelo resultado de um conjunto coerente de decisões, por ser uma maneira de se desenvolver vantagem competitiva sustentável; pela possibilidade de provocar um impacto de longo prazo na organização, afetando decisões estratégicas e operacionais; por ser uma resposta às oportunidades e ameaças externas; por estar baseada em recursos organizacionais que denotam a fraqueza ou a força da firma; por envolver todos os níveis hierárquicos e todas as atividades da empresa

(direta ou indiretamente); e finalmente, por ser influenciada por seu contexto cultural e político.

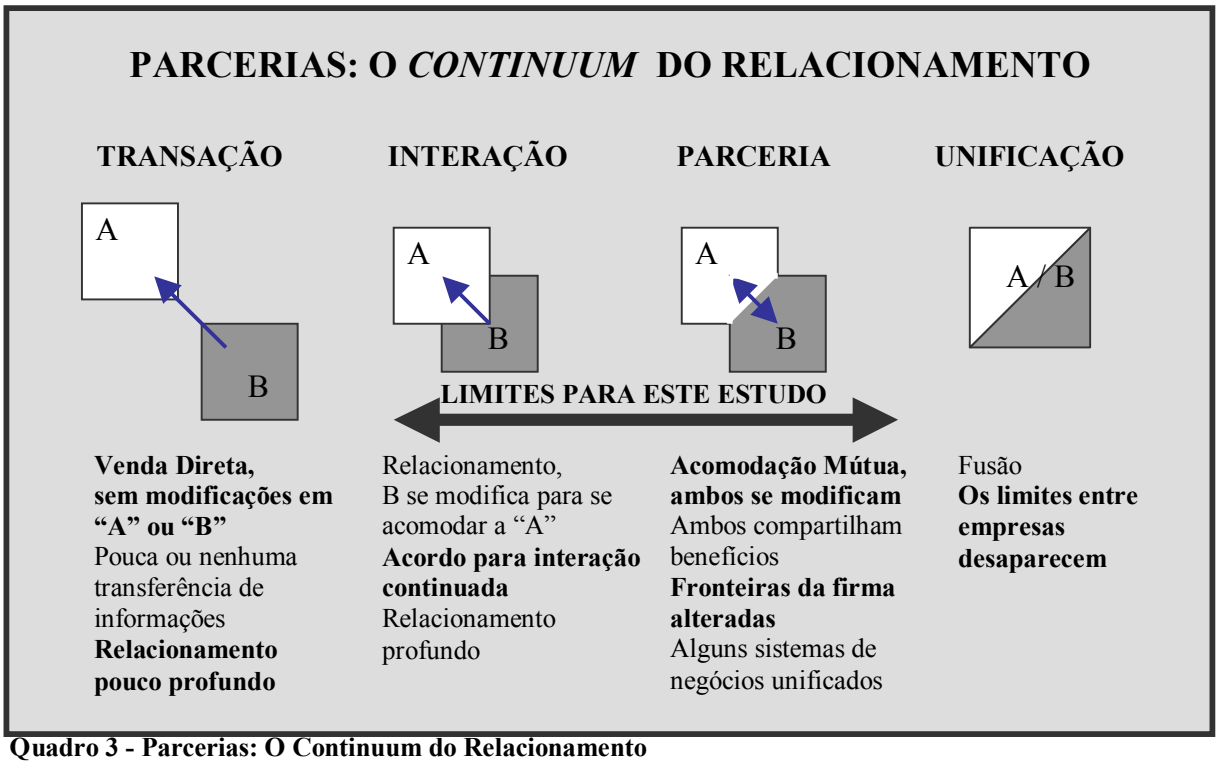
Assim, Eiriz (2001) explica que as alianças que não se enquadrem neste contorno serão alianças operacionais. Entretanto, como uma aliança dita operacional pode evoluir para a forma estratégica, a autora reputa imprecisa esta sugestão de classificação, se observada isoladamente (EIRIZ, 2001), fato que propiciou a intenção de reavaliá-la inserida no contexto abordado neste estudo.

Essas parcerias podem assumir diversas formas, conforme explicam Dull, Mohn e Norén (1995, tradução nossa), sendo que se pode descrevê-las como duas ou mais partes que concordam em modificar sua maneira de operar, integram ou reúnem o controle de alguma parte de seu "sistema mútuo de negócio" e compartilham reciprocamente seus benefícios. Esse comportamento se baseia "na profunda compreensão do que cada companhia traz para a parceria e como os ativos ou habilidades complementares podem alavancar o todo a ser compartilhado".

Esses autores indicam, de acordo com o que se observa no Quadro 2, a sua visão sobre a continuidade de uma aliança ou parceria, sendo que a autora ali incluiu a indicação da magnitude do relacionamento conforme enfoque deste estudo.

O relacionamento que se busca compreender neste trabalho, muitas vezes denominado simplesmente de "parceria" no setor em estudo, é aquele compreendido entre a "interação" e a "parceria" de acordo com a interpretação de Dull, Mohn e Norén (1995), quando há um

relacionamento aprofundado entre os atores, entretanto ainda se delineiam as fronteiras de cada um deles (ver Quadro 2).



Quadro 3 - Parcerias: O Continuum do Relacionamento
Fonte: Adaptado de Dull; Mohn; Norén (1995, tradução nossa).

2.1.2.3. Outras Tipologias de Alianças

Para Barney (2002), as alianças podem ser classificadas em três grandes categorias. A primeira seria representada pelas alianças *non-equity*, caso em que as empresas concordam em trabalhar em conjunto para desenvolver, manufaturar ou vender produtos e serviços, mas não investem diretamente uma na outra, não havendo, portanto, envolvimento financeiro entre as organizações. A segunda categoria seria a das alianças *equity*, que são aquelas em que os contratos interfirmas são complementados com participação acionária de uma empresa na outra, i.e., há envolvimento financeiro entre ambas. Por fim, as j*oint-ventures*, em que as empresas criam uma firma legalmente independente, com participação de investimento das

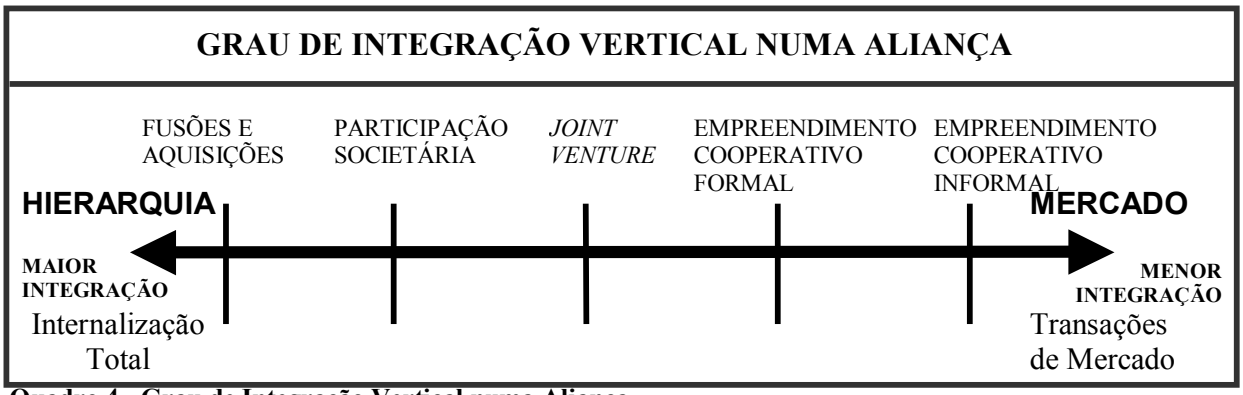
organizações pertencentes à aliança, sendo que os lucros desta *joint-venture* são compartilhados.

Assim, formar alianças estratégicas distribui os riscos de fracasso e compartilha os custos associados com investimento no negócio, tornando menos provável que a empresa faça um investimento tão vultoso isoladamente, que o mesmo possa representar, inclusive, risco de falência (BARNEY, 2002, p. 373).

Em outra dimensão, as alianças podem ser classificadas como simétricas, em que as partes procuram pelas mesmas vantagens ou assimétricas, quando as firmas só podem conquistar seus interesses com a aliança se tiverem habilidades e objetivos diferentes.

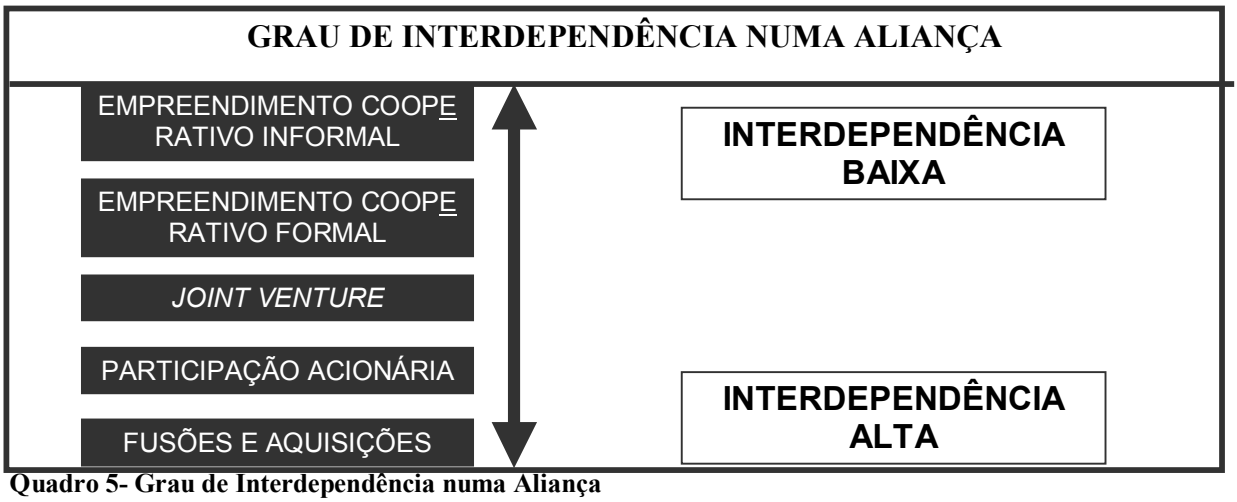
Há ainda situações em que são mistas, nas quais os incentivos podem existir se as firmas forem similares ou diferentes entre si, como é o caso de gestão de incertezas no setor em que estão ou de proteção ao risco e compartilhamento de investimentos para entrada em um novo mercado. Em síntese, as alianças são uma maneira de explorar uma sinergia potencial entre as firmas participantes das mesmas (BARNEY, 2002, p. 380).

Caracterizando-se as alianças estratégicas quanto ao grau de integração vertical, Lorange e Roos (1996) explicam que as alianças estratégicas podem variar de um "relacionamento de mercado", até uma relação próxima à verticalização, tal qual numa participação societária (ver Quadro 3). Para a formulação desta escala, os autores basearam-se na teoria dos custos de transação.



Quadro 4 - Grau de Integração Vertical numa Aliança
Fonte: Lorange; Roos (1996)

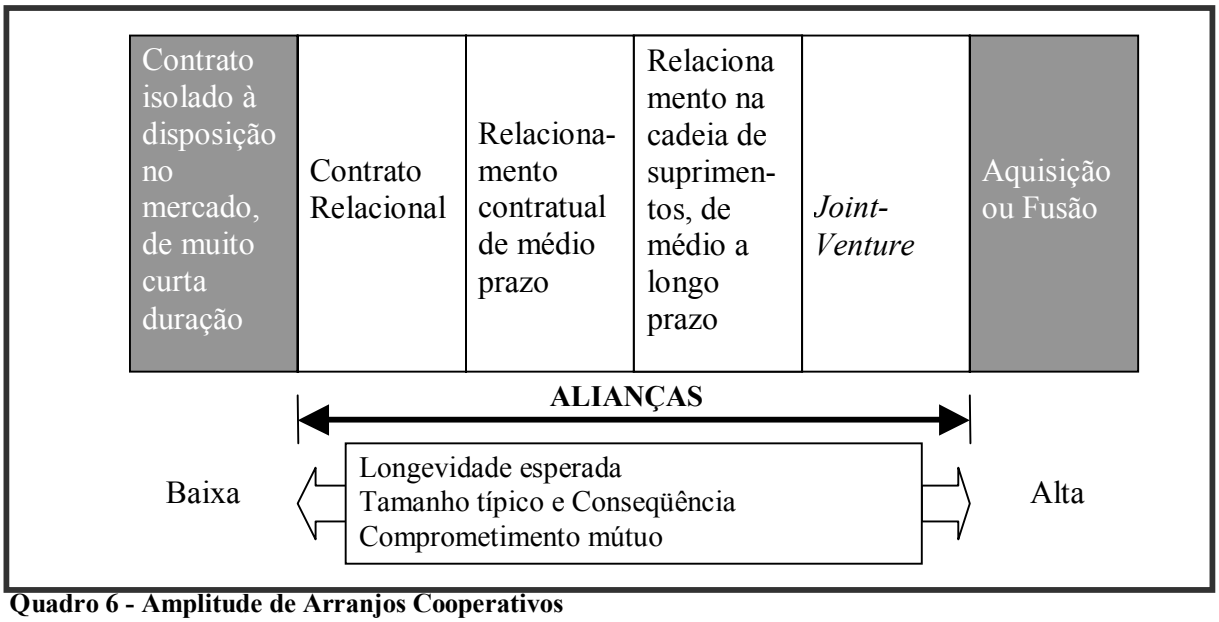
Também de acordo com estes autores, as alianças podem variar quanto ao grau de interdependência entre os envolvidos, esta interdependência variando de baixa a alta, sendo que quanto menor a interdependência, maior facilidade de reversão da aliança (ver Quadro 4).



Quadro 5- Grau de Interdependência numa Aliança
Fonte: Lorange; Roos (1996)

Sendo assim, a escolha do tipo de aliança depende, ainda para Lorange e Roos (1996), não só do que faz sentido imediato para as firmas, mas da necessidade de se desenvolver comprometimento e confiança mútuos, podendo se iniciar de forma menos empenhada e aprofundar-se o relacionamento, ao longo do tempo.

Para Contractor e Lorange (2002) o termo "aliança" abrange uma vasta gama de modalidades de governança híbrida, sendo definido como a cooperação interfirmas, conforme Quadro 5, situada entre os extremos formados por contratos relacionais descontínuos, *at arms-length*[2] e de curto-prazo, de um lado, até aquisição e fusão, de outro. Sendo que a expectativa de sua duração é maior para as *joint-ventures*, se forem organizadas com o intuito de durar. Ainda para esses autores, o comprometimento entre os participantes e o tamanho da estrutura necessária para controle das alianças também são maiores à medida que a aliança se afasta do relacionamento de mercado.



Quadro 6 - Amplitude de Arranjos Cooperativos
Fonte: Adaptado de Contractor e Lorange (2002)

Sob o ponto de vista da autora, a aquisição ou fusão entre duas empresas descaracteriza os aspectos mais relevantes de uma aliança estratégica, que são a existência de duas ou mais firmas independentes, que mantenham suas operações altamente independentes entre si, compartilhando objetivos e benefícios comuns, conforme Mohr e Spekman (1994).

[2] Ao alcance da mão ou à disposição no mercado, conforme tradução livre nossa.

Portanto, por serem mais abrangentes em sua tipologia de alianças estratégicas e excluírem fusões e aquisições, a autora adota como alianças estratégicas, neste estudo, o espectro de arranjos cooperativos relacionados por Contractor e Lorange (2002).

Para Yoshino e Rangan (1996) há uma diversidade de tipos de acordos inter-firmas, sendo que os autores propõem sua sub-divisão em dois conjuntos: acordos contratuais e acordos acionários, conforme Quadro 6.

TIPOLOGIA DE ALIANÇAS: CONTRATUAIS E ACIONÁRIAS	
CONTRATUAIS	**ACIONÁRIAS**
Tradicionais: • Contrato Simples; • Franquia; • Licenciamento Simples • Licenciamento Cruzado. Não-Tradicionais: • Fabricação Conjunta; • Pesquisa e Desenvolvimento Conjunto; • Desenvolvimento de Produto Conjunto; • Acordos de Fornecimento de Longo Prazo; • Consórcios de Pesquisa; • Distribuição ou Serviço Compartilhado; • Marketing Conjunto.	Sem Nova Entidade: • Investimento de Capital Minoritário; • Permuta de Capital. Com Nova Entidade: • *Joint-Venture* Não-subsidiária • *Joint-Venture* Subsidiária. Com Dissolução de Entidade • Fusões e Aquisição.

Quadro 7 – Tipologias de Alianças conforme Yoshino e Rangan (1996).
Fonte: Adaptado de Yoshino; Rangan (1996)

Os acordos contratuais são os contratos tradicionais e os não-tradicionais, conforme descritos no Quadro 6. Já os acordos acionários podem ser observados como aqueles que não originam uma nova entidade, os que levam à criação de uma nova entidade ou, ainda, os que determinam a dissolução da entidade pré-existente (YOSHINO; RANGAN, 1996). A autora sugeriu complementação desta tipologia conforme resultados obtidos neste estudo.

Para Eiriz (2001) os tipos de alianças estratégicas estão associados à dimensão das empresas que os adotam e à indústria a que pertence a organização. Assim, para cada tipo de atividade o autor descreveu as tipologias mais recorrentes, conforme se observa no Quadro 7. O mérito de Eiriz (2001) está na forma como agrupou as tipologias mais recorrentes, sendo este o aspecto mais relevante para este estudo.

TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS SEGUNDO EIRIZ

Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Comercial

Grupo de Exportadores;
Acordo de Distribuição;
Acordo de Representação;
Central de Compras;
Franquia;
Assistência Comercial.

Tipos de Alianças Estratégicas de Domínio Técnico /Produção

Consórcios;
Formação e/ou Assistência Técnica;
Subcontratação;
Acordo de Produção Conjunta;
Acordo de Pesquisa e Desenvolvimento;
Licenciamento de Patentes.

Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Financeiro

Aquisição de Empresa;
Participação minoritária em Empresa;
Joint-Venture;
Fusão

Quadro 8 -Tipos de Alianças Estratégicas
Fonte: Adaptado de Eiriz (2001)

Conforme se deduz do trabalho daquele autor, separou-se as tipologias por "domínios", sendo que cada um destes pode ser entendido como o conjunto de possibilidades de atuação concomitante num determinado enfoque funcional.

Essa tipologia "por domínios" foi avaliada no presente estudo, propondo-se sua adequação, uma vez que o setor objeto da investigação aqui realizada contempla atividades tanto do

domínio Comercial, quanto Técnico /Produção, bem como Financeiro e ainda suscita o foco no setor de serviços, reunindo as tipologias numa proposição complementar àquela indicada por Eiriz (2001).

2.1.3. Motivações para as Alianças Estratégicas

A motivação para a criação de uma aliança estratégica, de acordo com o referencial teórico aqui investigado, pode ter as mais variadas origens, por essa razão, procurou-se relacionar as principais vertentes existentes acerca do assunto.

Kogut (1988), que analisou as *joint-ventures*, mostra que são adotados estes tipos de acordos de cooperação de maneira relevante no setor de serviços e explica que os motivos baseiam-se na teoria de custos de transação, na teoria do poder de mercado e, finalmente, na transferência de conhecimento organizacional. Entretanto, seu estudo não foi plenamente conclusivo, uma vez que não foram testadas alianças horizontais, havendo indícios de que as motivações para a adoção das alianças podem ser diferentes entre as alianças verticais e as horizontais.

Barney (2002, p.370) relata que um incentivo à cooperação numa aliança estratégica ocorre quando a reunião de recursos e ativos é maior que os ativos e recursos de cada parceiro isoladamente, i.e., quando há complementaridade de recursos, propiciando uma economia de escopo.

Assim se justifica a existência de diversos motivos que levem às alianças estratégicas, tais como economias de escala, aprendizado com os competidores, proteção contra riscos financeiros e compartilhamento de investimentos, facilidade de cooperação tácita, entrada em

novos mercados e indústrias com baixo investimento e gestão de incertezas (BARNEY, 2002).

Também é coerente falar-se no estabelecimento de aliança estratégica quando se busca acessar competências ou recursos que não se tem, ou ainda que não se deseje realizar o esforço para desenvolver (BARNEY, 1995).

Se o conhecimento e o aprendizado de novas habilidades de seus competidores levam as firmas à cooperação através do estabelecimento de alianças, então as firmas devem obter um incentivo a esta cooperação, mesmo que represente melhora na competitividade da firma em todas as suas atividades de negócio e não apenas naquelas circunscritas à aliança (BARNEY, 2002, p.373). Caso exista uma assimetria de aprendizado, determinada pelo aproveitamento desigual do conhecimento disseminado pela aliança, proporcionando resultados diferenciados para as firmas envolvidas, a aliança tenderá a se "desmantelar". Os custos necessários e o empenho indispensável para reequilibrá-la poderão ser tais que inviabilizem a aliança.

Hoyt e Huq (2000) explicam que alguns motivos para se entrar numa aliança podem ser determinantes para seu sucesso, sendo que nas alianças verticais as situações de interdependência das firmas, investimentos em ativos específicos ao relacionamento e a participação em projetos conjuntos são decisivos.

Zsidisin e Smith (2005) constataram que há benefícios no envolvimento precoce dos fornecedores, em especial, na realização de projetos de produtos, levando a ganhos tanto no tempo de desenvolvimento, quanto em sua qualidade. Os autores mostram evidências de que há redução de riscos quando se adota esse procedimento.

Para Tether (2005) há evidências de que o setor de serviços tem orientação para a inovação peculiar, sendo que as relações de colaboração com fornecedores e clientes para a busca de novas tecnologias são particularmente comuns. Nas relações de colaboração as habilidades e o profissionalismo da força de trabalho têm especial ênfase. Ainda com referência ao setor de serviços, Batalha-Vasconcelos e Meirelles (2006) explicam que a realização de parcerias e a celebração de contratos define, em última instância, a tônica do crescimento das empresas neste setor.

Os autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) discorrem acerca das estratégias corporativas, indicando as tipologias de alianças conforme seus traços motivacionais comuns, subdividindo-os em dois grupos, estratégias competitivas e estratégias cooperativas, conforme se observa no Quadro 8.

TIPOLOGIAS DE ALIANÇAS CORPORATIVAS: COMPETITIVAS E COOPERATIVAS	
ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS
Alianças complementares: para aproveitar oportunidades de mercado, através da combinação de ativos e competências. • **Verticais**: Formadas por empresas atuando em distintos estágios da cadeia produtiva, inclusive terceirização. • **Horizontais**: Formadas por empresas atuando no mesmo segmento da cadeia produtiva. **Alianças estratégicas de redução da competição**: Através de cartel ou coalizão tácita, a empresa reduz o poder de competição considerado excessivo. **Alianças estratégicas de resposta à competição**: Através da união de esforços as empresas reagem à estratégia dos competidores. **Alianças estratégicas de redução de incerteza**: Realizadas para proteção ao risco, como *hedge* em ambientes muito dinâmicos.	**Alianças estratégicas diversificantes:** Para o desenvolvimento conjunto de produtos, com risco reduzido e com flexibilidade, sem fusão ou aquisição. **Alianças estratégicas sinérgicas:** Reunião de esforços para o desenvolvimento de pesquisa conjunta ou compartilhamento de plantas industriais, sem fusão ou aquisição. ***Franchising***: Realizada para amplificar os recursos e competências da firma, com menor aporte de capital, realizando a transferência de conhecimentos e a concessão da marca com reputação. Neste caso, o poder da franqueadora é maior.

Quadro 9 - Alianças Corporativas: Cooperativas e Competitivas
Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2001)

Essas tipologias definidas por Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) são bastante adaptadas ao mercado imobiliário, uma vez que descrevem os relacionamentos de aliança ali encontrados e suas motivações, conforme se observou nesta pesquisa, com muita sagacidade.

Contractor e Lorange (2002) identificam sete motivos para a formação de arranjos cooperativos:

1. Redução de risco;
2. Obtenção de economia de escala e/ou racionalização;
3. Troca de conhecimento (tecnologia);
4. Cooptação ou bloqueio de competição;
5. Superação de barreiras governamentais ou de investimento;
6. Facilitação de expansão (internacional) de firmas inexperientes;
7. Contribuição de vantagens complementares através da cadeia de valor.

Entretanto, para Gulati (1998), a diminuição dos custos de transação, a melhoria de seu posicionamento competitivo e o aprendizado são as três motivações principais para uma organização buscar uma aliança.

O estudo de Harbison e Pekar (1999) indica as seguintes motivações como as mais comuns em alianças estratégicas:

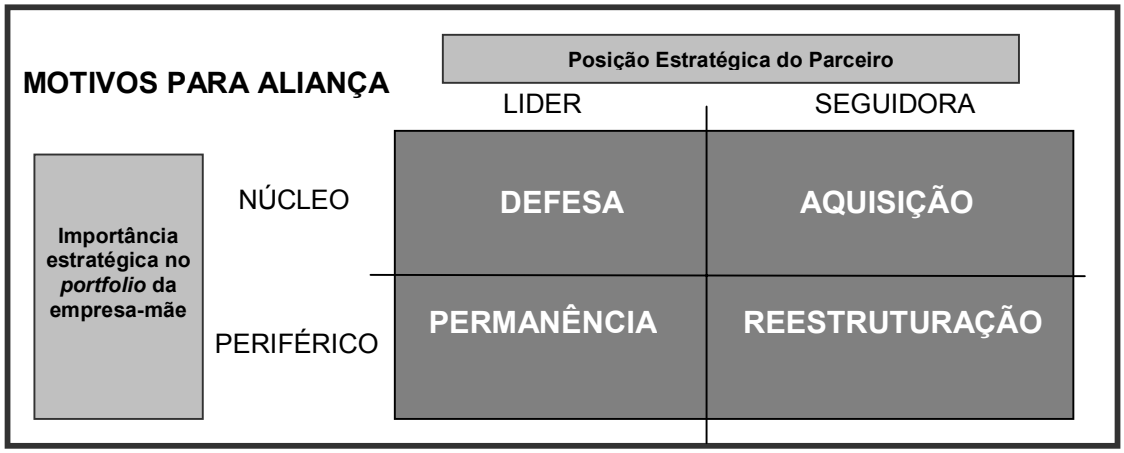
- Compartilhamento de Riscos, caso em que os gestores não podem mais assumir riscos que terminem por colocar em perigo a própria empresa;
- Economias de Escala, caso em que a firma tem altos custos fixos e se beneficia de uma maior escala de negócios;

- Acesso a Segmentos de Mercado, caso em que faltam conhecimentos básicos ou acesso a recursos que permitam atender uma determinada classe de clientes;
- Acesso à Tecnologia, caso em que uma empresa apresenta defasagem tecnológica e não tem possibilidade de obtê-la isoladamente;
- Acesso Geográfico, caso em que há dificuldades em penetrar um mercado atraente em uma região geográfica;
- Solução de Problemas Financeiros, caso em que uma empresa apresenta altos custos de desenvolvimento;
- Obtenção de Recursos, caso em que a empresa precisa de acesso a recursos ou alavancar sua obtenção ou desenvolvimento, havendo a possibilidade de conseguí-los mais rapidamente e com menor despesa;
- Barreiras à Entrada, caso em que através da aliança se erguem maiores barreiras à entrada da concorrência, elevando o nível de competitividade do setor.

As alianças estratégicas podem ser motivadas, conforme Guillouzo (2001) por vantagem concorrencial que permita influenciar na estrutura do mercado, que pode ser obtida através da "colaboração competitiva", conforme foi definida por Doz, Hamel e Prahalad (1989), ou ainda "co-opetição" (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996). Neste caso, a apropriação de competências essenciais, o compartilhamento de tecnologia para criação de um padrão dominante e a consolidação de liderança são algumas das intenções ao se aliar.

Para Lorange e Roos (1996), as firmas podem, ou não, ter as mesmas perspectivas quanto a sua situação estratégica e as vantagens da aliança, bem como diferirem nos motivos e tipos de alianças a serem realizados. As metas também podem ser diferentes, porém devem ser complementares. Assim, esses autores crêem que os motivos para se entrar numa aliança

podem ser observados de acordo com duas dimensões, a saber, a posição da empresa em sua atividade, se líder ou seguidora, e a importância estratégica do negócio, conforme Quadro 9.



Quadro 10 - Motivos para Aliança conforme Posição Estratégica dos Parceiros
Fonte: Lorange; Roos (1996)

Assim, a aliança será por motivo de defesa se a empresa for líder em seu mercado e o objeto da aliança for essencial para o *portfolio* da empresa-mãe, se o objeto for periférico, o motivo é dito de permanência. Se a empresa for seguidora e o objeto da aliança for essencial, o motivo é aquisição, já no caso de o objeto ser periférico, o motivo é denominado reestruturação (LORANGE; ROOS, 1996).

Neste estudo optou-se por adaptar os motivos identificados para se estabelecer alianças estratégicas às categorias, conforme descritas na pesquisa realizada, comparando-as, *a posteriori*, com aquelas descritas por Harbison e Pekar (1999), complementadas pelas causas apontadas por Kogut (1988), Gualti (1998), Barney (2002), Harbison e Pekar (2005) e Zsidisin e Smith (2005), uma vez que as mesmas se aproximam das motivações reconhecidas no setor pesquisado.

Muito embora as motivações sejam decisivas para levar as organizações às alianças estratégicas, há evidências de que seus aspectos evolutivos sejam definitivos em seu desempenho (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005, tradução nossa). O crescimento de uma aliança depende de "que os laços decorrentes da criação da atividade cooperativa, sejam constantemente considerados e fortalecidos", em virtude do constante risco de seu declínio.

2.1.4. Formação e Evolução das Alianças Estratégicas

A formação e a evolução de uma aliança estratégica são etapas de seu desenvolvimento causadoras de profundo impacto em suas motivações e vice-versa, uma vez que a motivação desencadeia sua formação e sua evolução pode ser motivo para o estabelecimento de novas alianças ou para a ampliação de um relacionamento já existente.

Gulati (1998) observa que os principais aspectos das alianças, do ponto de vista estratégico, são aqueles relacionados ao comportamento das firmas para realizá-las: a seqüência de escolha dos parceiros ideais, a opção do tipo de estrutura da aliança, a decisão de efetivar a aliança e sua evolução dinâmica. O autor explica ainda que os aspectos sociais são muito relevantes na formação das alianças, sendo que a escolha de novos parceiros está relacionada com as opções disponíveis e será influenciada pela rede social de alianças passadas. Estudos realizados em alianças verticais, entre compradores e fornecedores resultaram que quanto maior o tempo de um relacionamento, maior a tendência a recriá-lo em outras oportunidades, mostrando claramente o contexto social em que se dá a aliança, não obstante o aspecto financeiro da mesma.

O aspecto social foi o foco de estudo de Burt (1992), que mostrou que há oportunidades nos buracos estruturais de nossa rede social, entendidos como os relacionamentos não-redundantes entre duas pessoas ou empresas, que promovem benefícios adicionais. Assim, as redes sociais são observadas como os relacionamentos e contatos do gestor com os demais.

E é neste contexto que BarNir e Smith (2002) estudam o benefício dessas redes sociais para as empresas de pequeno porte, concluindo que a certeza de apoio e da confiança nos parceiros e na natureza dos contatos é mais relevante, neste caso, que o escopo da rede social propriamente dita.

Harbison e Pekar (1999) sugerem uma seqüência de implantação de uma aliança que possa melhorar as chances de sucesso da iniciativa. Este procedimento está representado na Figura 1, não sendo necessário, conforme esses autores, que suas metas sejam idênticas, bastando que as empresas envolvidas estejam comprometidas com os resultados comuns à aliança.

Assim, o processo sugerido por aqueles autores é composto por uma etapa de identificação, que engloba o período de se estabelecer definições e objetivos estratégicos, bem como a de seleção criteriosa dos parceiros. A fase seguinte, de avaliação, reúne desde a seleção de parceiros, até a avaliação do poder de barganha que se tem, passando-se por uma etapa em que três elementos são concomitantes: a análise dos fatores negociáveis e de alavancagem na aliança, dos prováveis impactos sobre os *stakeholders*, em especial, os acionistas e a determinação da oportunidade que representa a aliança em exame. A etapa de negociação inicia-se com a avaliação do poder de barganha e estende-se até o planejamento da integração entre as firmas. E, concluindo-se a formação da aliança, o período de implementação propriamente dito deve ser cuidadosamente realizado (HARBISON: PEKAR, 1999).

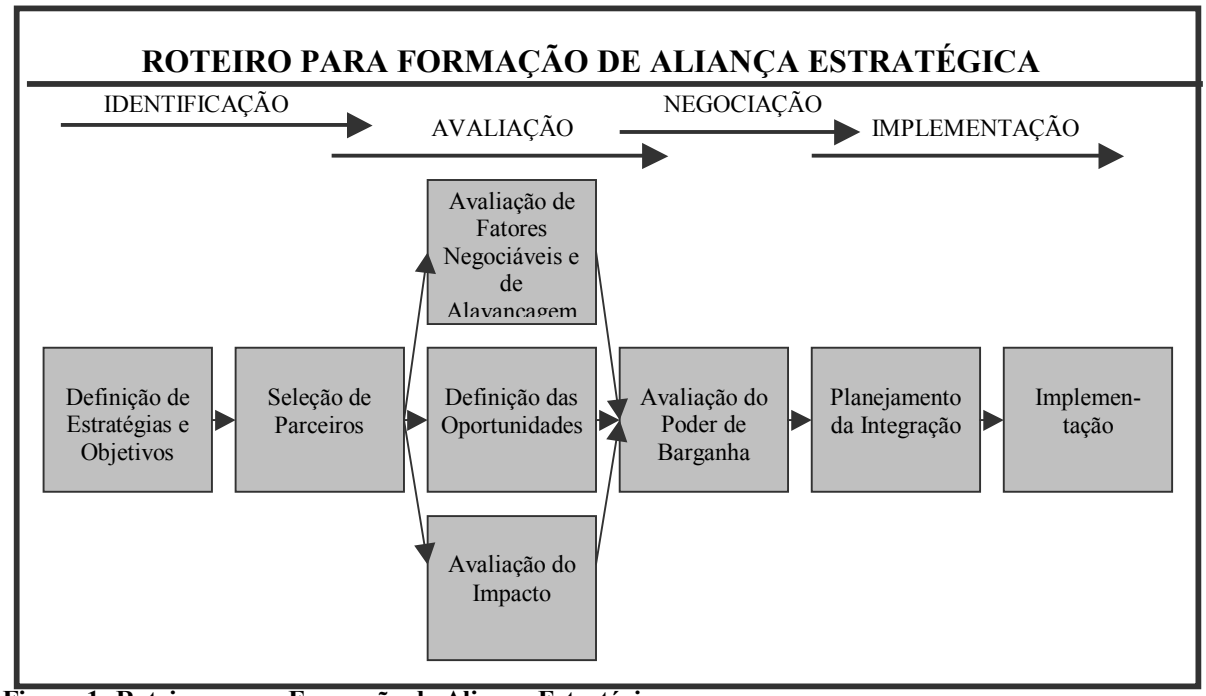


Figura 1- Roteiro para a Formação de Aliança Estratégica
Fonte: Harbison; Pekar (1999)

Segundo De Rond e Bouchikhi (2004) o estudo das alianças estratégicas pode ser organizado em quatro categorias principais, conforme se observa no Quadro 10, a saber, o ciclo de vida da aliança; sua teleologia, compreendendo seus objetivos, sua evolução e finalmente sua dialética, ou seja, conflitos e contradições.

Quadro 11 - Categorias para o Estudo das Alianças (2004)
Fonte: A Autora

O ciclo de vida é o enfoque mais usual, assumindo-se que as alianças estratégicas evoluem entre suas diversas fases cronológicas, em função do planejamento racional e da correta execução deste pelos gerentes, o que explica tal amplitude de aceitação (DE ROND; BOUCHIKHI, 2004).

Em contraposição à linearidade e previsibilidade do enfoque do ciclo de vida, o enfoque teleológico foi criado refletindo um modelo mais processual, em que as organizações são capazes de aprender e se adaptar às circunstâncias, sendo esse processo observado como uma sucessão de formulações de objetivos em função de tal aprendizado. Sucintamente, como relatam De Rond e Bouchikhi (2004), é uma perspectiva em que as alianças repetem uma seqüência de ações identificada como: negociação, comprometimento e execução, intermediadas por eficiência e imparcialidade.

Após a fase de implementação, conforme o roteiro estabelecido por Harbison e Pekar (1999), pode-se citar o período de evolução e co-evolução, conforme explicam Child, Faulkner e Tallman (2005, tradução nossa), em que as condições pré-existentes podem facilitar ou obstruir o processo de desenvolvimento da aliança. A evolução é descrita pelos autores como "uma ação continuada em que as condições iniciais têm impacto no aprendizado gerado pela aliança, que possibilita re-avaliação da mesma, permitindo ajustes e a determinação de condições reconsideradas". A co-evolução é estabelecida como a adaptação da aliança às alterações do ambiente que a cerca, num processo interativo que molda as estratégias da aliança e o aprendizado, determinando diferentes conseqüências evolutivas.

Nesse sentido, Koza e Lewin (1998) propõem que as alianças estratégicas co-evoluem em função da estratégia da firma isolada e do ambiente institucional, organizacional e

competitivo em que a mesma se encontra. Este enfoque co-evolucionário, ou simplesmente evolucionário, na acepção de De Rond e Bouchikhi (2004), mostra que a organização deve competir por recursos escassos de diversas maneiras, sendo que o ambiente é o principal agente de mudança, não havendo como controlá-lo pela gestão, apenas devendo a firma adequar-se à sua evolução.

Das e Teng (2000), em sua abordagem de tensões internas, observaram a criação de instabilidades ao longo da evolução das alianças, que denotam a sua vulnerabilidade, devendo as firmas permitir grandes transformações nas alianças ou se conformar com sua decadência. Entretanto, De Rond e Bouchikhi (2004) observam as fragilidades da análise de Das e Teng (2000) e apresentam uma visão mais ampla, conforme Figura 2.

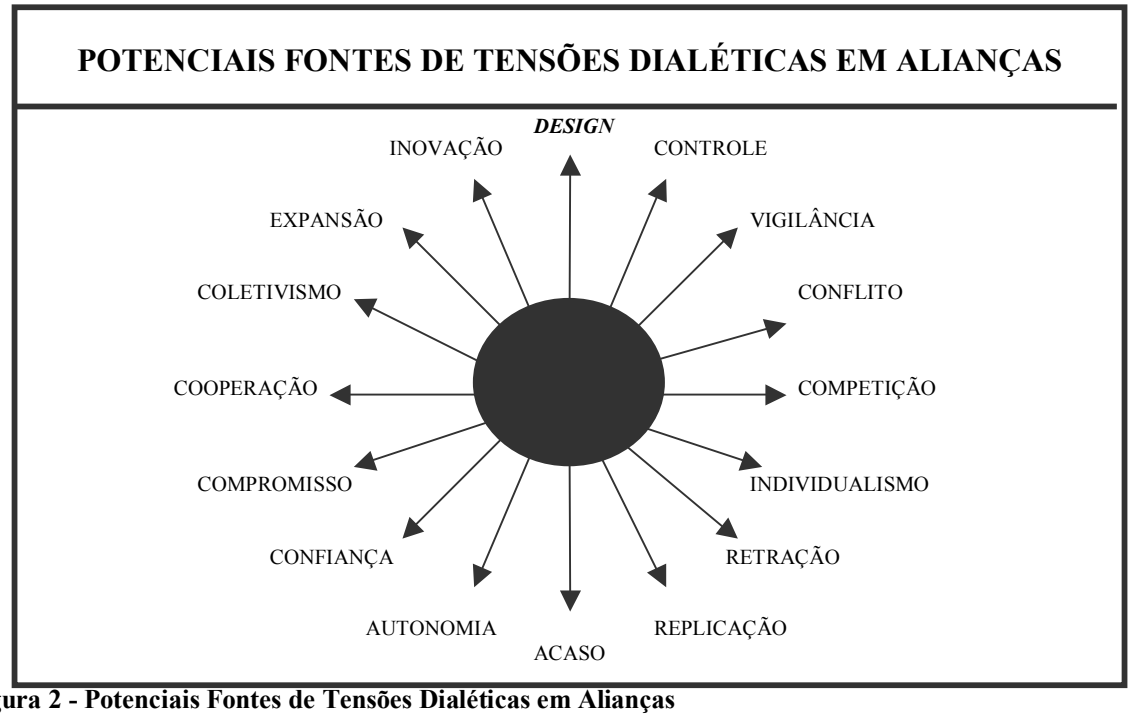


Figura 2 - Potenciais Fontes de Tensões Dialéticas em Alianças
Fonte: Adaptado de De Rond; Bouchikhi (2004)

Nesse sentido, no enfoque dialético que determina que as forças em oposição moldam os arranjos organizacionais numa aliança, De Rond e Bouchikhi (2004) apresentam uma visão mais ampla que aquela relacionada por Das e Teng (2000), sugerindo uma série de circunstâncias antagônicas que geram mudanças nas alianças, conforme se vê na Figura 2.

Para Lui e Ngo (2005) os aspectos que contribuem para o bom desempenho das empresas numa aliança podem ser agrupados conforme duas classes de fatores, a saber, fatores estruturais e de processo. Esses fatores foram extensamente estudados pelos autores, que pesquisaram contratos de empresas de projetos arquitetônicos e suas alianças com incorporadores, determinando como importante comparar e contrastar os efeitos dos mesmos no resultado das alianças.

Fatores estruturais são aqueles que se relacionam com os motivos iniciais que levam os parceiros a se reunir: características estáveis da firma parceira, tais como tamanho da firma, reputação, recursos de que a mesma dispõe, similaridade de características e relacionamentos anteriores; aspectos formais ou informais referentes à teoria dos custos de transação, ou seja, forma de governança, controle de capital, salvaguardas contratuais e comprometimento com ativos específicos. Já os fatores de processo enfocam a maneira como a aliança é implantada e como se desenvolve o processo de cooperação, no seu desenrolar.

Com o propósito de antecipar indícios do desempenho das alianças, as motivações foram classificadas por Lui e Ngo (2005), como estruturais e de processo. Esses autores concluíram que os aspectos estruturais são relevantes, porém não são exclusiva ou suficientemente importantes para o resultado de uma aliança, dependendo do padrão de ações e comportamento, i.e., da evolução, para se obter bons efeitos.

As ameaças que Barney (2002) indica para as alianças são a seleção imprópria de parceiro, que ocorre quando o parceiro promete aportar à aliança uma determinada habilidade, conhecimento ou vantagem e não os possuindo, isto não se realiza; revés moral, quando o

aporte das vantagens é de qualidade inferior à prometida e *holdup*, caso em que um parceiro se aproveita dos investimentos específicos na transação realizados pelos outros.

Entretanto, Barney (2002, p.395) coloca que os parceiros não desconhecem estes percalços, entretanto se aliam baseados na confiança, comprometimento e coordenação. Esta confiança poderá evoluir ao longo do relacionamento, independentemente de haver um contrato formal ou não, suscitando o aparecimento de disposição para ser flexível, para aprender e para permitir que a aliança se desenvolva de maneiras exitosas, que nem sempre são antecipadas.

Sendo a evolução um dos aspectos primordiais para se manter uma aliança e que leva a seu sucesso, é relevante incluir neste trabalho o estudo de Kotabe et al. (2000), que pesquisaram as alianças estratégicas em empresas latino-americanas, inclusive no Brasil, obtendo um elenco de critérios de sucesso no desempenho das alianças estratégicas, conforme Tabela 1.

CRITÉRIOS DE SUCESSO NO DESEMPENHO NAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS		
CRITÉRIOS DE SUCESSO	NÍVEL DE IMPORTÂNCIA (% DAS FIRMAS)	GRAU DE DESEMPENHO (ESCALA 1 A 5)
1. Criação de Inovação e Tecnologia	38	3.5
2. Aumento de Participação no Mercado	29	3.0
3. Acesso a Mercado ou Conhecimento	24	3.7
4. Aumento de Lucro	19	2.9
5. Confiança e Bom Relacionamento	18	3.2
6. Intercâmbio Internacional	13	3.9
7. Melhoria ou Acesso à Reputação da Marca	12	3.7
8. Fornecedores ou Suprimentos	9	3.1
9. Facilitação de Acesso ao Produto	9	3.2
10. Ganhos em Custos	7	3.7
11. Ampliação de Satisfação dos Clientes	4	3.9
12. Economias de escala	4	4.4
13. Melhorias em Treinamento e Suporte	4	4.5
14. Poder de Mercado e Posição Competitiva	2	3.8

Tabela 1 - Critérios de Sucesso no Desempenho de Alianças Estratégicas
Fonte: Kotabe et al. (2000, tradução nossa)

Diante dos resultados de Kotabe et al. (2000), observa-se que a evolução depende de aspectos que podem ser antecipados pelos parceiros e, portanto, podem servir de baliza para a avaliação de motivação ou de objetivos para uma aliança.

Após a apresentação das diversas tipologias de alianças estratégicas relatadas, bem como das inúmeras motivações possíveis para a adoção das mesmas, julgou-se necessário relacionar as principais vertentes teóricas que possibilitam aprofundar a compreensão de sua necessidade estratégica, sem, entretanto, ter-se a intenção de esgotar o assunto.

Assim, apresenta-se a seguir uma breve descrição do pensamento com base econômica e organizacional que permeia o estudo da estratégia, no intuito de se vislumbrar as diversas correntes teóricas que fundamentam o comportamento competitivo e colaborativo entre as firmas, mormente aqueles que respaldam a adoção de alianças estratégicas.

2.2. PERSPECTIVAS TEÓRICAS E AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

É fato que existem diversas perspectivas teóricas que procuram explicar a cooperação entre as firmas, tanto sob o enfoque econômico, quanto organizacional, como explicam Faulkner e de Rond (2000). Estes autores apontam que as principais perspectivas econômicas são:

- Teoria do poder de mercado (PORTER, 1980, 1985; SCHERER; ROSS, 1990);
- Teoria dos custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975, 1985);
- Teoria da agência (JENSEN; MECKLIN, 1976);
- Teoria dos recursos da firma (BARNEY, 1986, 1991; DIERICKX; COOL, 1989);
- Teoria do valor da transação (DYER; SINGH, 1998);

- Teoria de opções reais (KOGUT, 1991); e
- Teoria dos retornos crescentes (BETTIS; HITT, 1995).

Sob a perspectiva organizacional, os principais argumentos teóricos que levam à cooperação, ainda para Faulkner e De Rond (2000), são aqueles apontados a seguir:

- Teoria da dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978);
- Teoria da rede social (GRANOVETTER, 1973,1983; GULATI, 1995,1998);
- Aprendizado (DOZ, 1986; KHANNA; GULATI; NOHRIA, 1998);
- Visão ecossistêmica (HANNAN; FREEMAN, 1993), e
- Estruturacionista (GIDDENS, 2003).

Entretanto, neste estudo vai-se ressaltar aquelas abordagens teóricas que mais bem explicam a relevância do estabelecimento de alianças estratégicas na atividade econômica de incorporações imobiliárias, em função de suas especificidades, conforme foram sendo descortinadas, ao longo deste trabalho. Interessante notar que as diversas peculiaridades da atividade econômica, e do setor no qual se insere, podem ser emolduradas por um conjunto de doutrinas ou teorias que, isoladamente, permitiriam apenas aclarar fração de sua extensão, o que corrobora para a análise de Child, Falkner e Tallman (2005), quando explicam que é necessária articulação entre as inúmeras vertentes teóricas existentes para se delinear a vasta gama de utilização das alianças estratégicas.

Portanto, serão sumarizadas as faces mais essenciais das teorias relacionadas, sendo que no âmbito econômico discute-se as teorias do poder de mercado (PORTER, 1980, 1985; SCHERER; ROSS, 1990), a teoria dos custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON,

1975, 1985), teoria da agência (JENSEN; MECKLIN, 1976; EISENHARDT, 1989), teoria dos recursos da firma (BARNEY, 1986, 1991; DIERICKX; COOL, 1989) e a teoria do valor da transação (ZAJAC; OLSEN, 1993; DYER; SINGH, 1998).

No âmbito organizacional, os aspectos de gestão estratégica, de previsão de resultados, de aprendizado e da teoria da rede social, bem como a visão ecossistêmica, são as que mais se adéquam ao âmago deste estudo.

Apresenta-se no Quadro 11 um sumário do aqui exposto, agrupando-se as correntes teóricas conforme suas características fundamentais.

MOTIVOS GENÉRICOS PARA FORMAÇÃO DE ALIANÇAS NO SETOR DE SERVIÇOS DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA

Motivos Econômicos	Base Teórica
1. Melhoria de Posicionamento na Indústria e Modificação da Estrutura do Setor	Paradigma SCP e Teoria do Poder de Mercado (PORTER, 1980;1985; SCHERER;ROSS, 1990)
2. Economia de Custos de Transação e Coordenação	Teoria dos Custos de Transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975;1985) Teoria da Agência (JENSEN; MECKLIN, 1976) Teoria Contratual da Firma (REVE, 1990)
3. Obtenção e Manutenção de Recursos e Competências	RBV (BARNEY, 1986;1991;PETERAF, 1993)
4. Vantagem Relacional	Teoria do Valor de Transação (ZAJAC;OLSEN, 1993) Vantagens Relacionais (DYER;SINGH, 1998)
Motivos Organizacionais	**Base Teórica**
5. Gestão estratégica	Teoria da Gestão Estratégica (LORANGE;ROOS, 1996)
6. Previsão de Resultados	Teoria dos Jogos (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996; PARKHE, 1993)
7. Rede Social	Teoria da Rede Social (GRANOVETTER, 1973,1983; GULATI, 1995,1998)
8. Visão Ecossistêmica	Escola Ambiental Evolucionária (ALDRICH, 1979; HANNAN; FREEMAN, 1993)

Quadro 12 – Motivos genéricos para Formação de Alianças no Setor de Incorporação Imobiliária
Fonte: A Autora

Descreve-se a seguir, de maneira sucinta, estas correntes de pensamento.

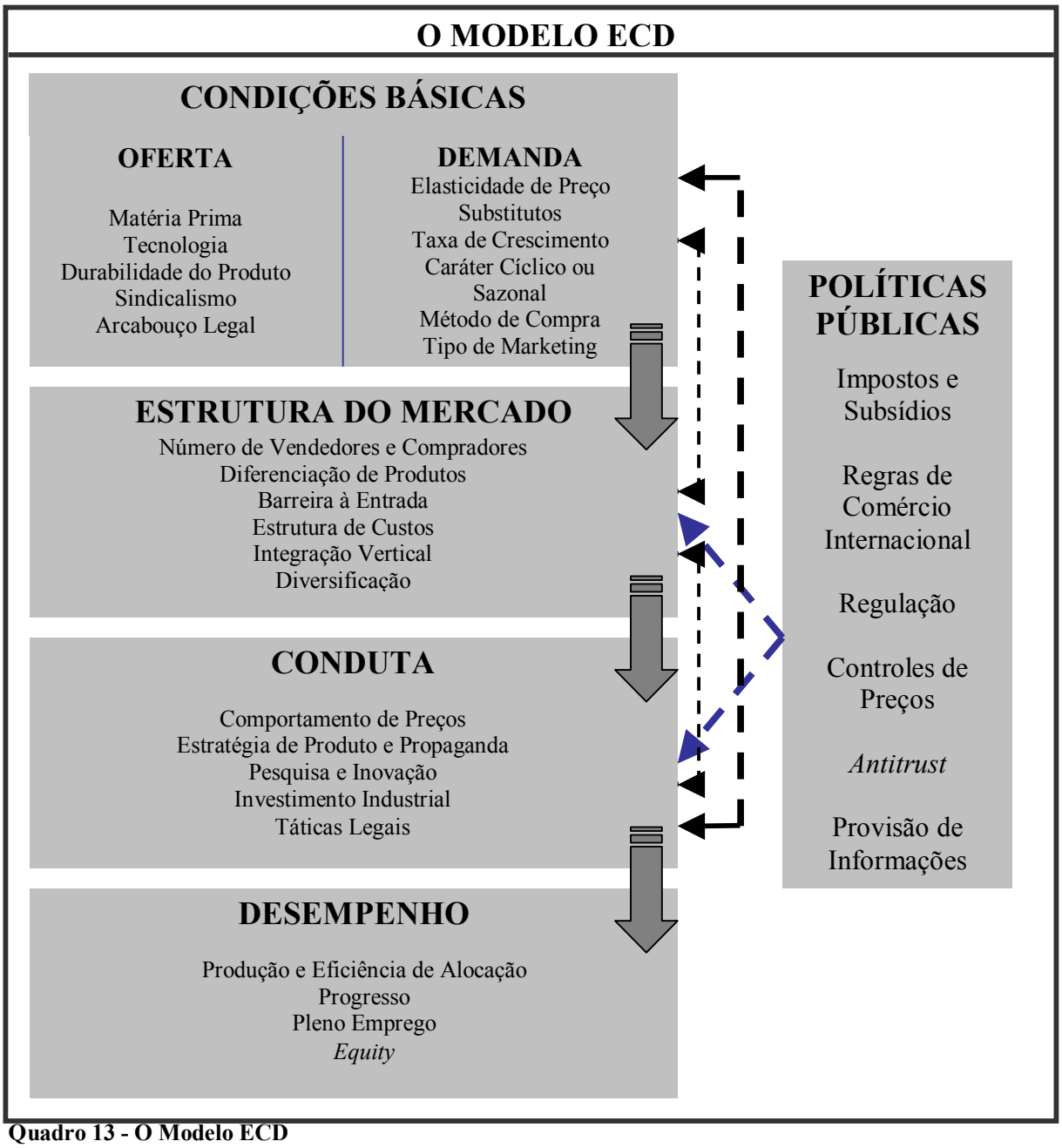
2.2.1. Paradigma ECD e Teoria do Poder de Mercado

Conforme se observa na literatura, até o início dos anos 1980, os desafios da estratégia estavam em se manter os lucros da firma, protegendo-os da erosão ocasionada pelos competidores e pelo mercado (CLACKE-HILL; LI; DAVIES, 2003). Sendo que o comportamento cooperativo e baseado na confiança observado nos relacionamentos interfirmas era tido como contraditório nas formas tradicionais de negócios (HOYT; HUQ, 2000).

Esse enfoque originava-se no paradigma ECD ou SCP (Estrutura-Conduta-Desempenho ou *Structure-Conduct-Performance*) de Mason e Bain, que explica, que "a indústria ou o mercado é a unidade de análise, uma vez que as diferenças entre as firmas eram assumidas como transitórias ou insignificantes, exceto quanto às economias de escala" (SCHMALENSEE, 1985, tradução nossa), assim, o desempenho da firma em uma determinada indústria ou mercado depende do comportamento de vendedores e compradores quanto às políticas de preços, estratégia de propaganda, cooperação interfirmas tácita ou explícita, compromisso de pesquisa e desenvolvimento e assim por diante.

Por sua vez, a conduta é determinada pela estrutura do mercado, caracterizada pela quantidade de atores, diferenciação de produtos, existência de barreiras à entrada, grau de verticalização e de diversificação. Essa estrutura de mercado é afetada por um conjunto de condições básicas, que determinam a oferta e a demanda (SCHERER; ROSS, 1990).

No caso da oferta, características como localização, propriedade da matéria-prima, grau de sindicalização, tempo de produção e durabilidade do produto, são decisivas, e, no lado da demanda, são determinantes a elasticidade de preço, sua taxa de crescimento e características de marketing (SCHERER; ROSS, 1990).



Quadro 13 - O Modelo ECD
Fonte: SCHERER; ROSS (1990, tradução nossa)

Entretanto, em virtude de haver uma importante interveniência das políticas públicas para o bom desempenho econômico, tanto na estrutura de mercado, quanto na conduta adotada pelas firmas, Scherer e Ross (1990) propuseram o Modelo ECD, baseado naquele paradigma, conforme se observa no Quadro 12, que explica que a existência de interferência governamental altera a estrutura da indústria e, por conseguinte, a conduta das firmas e seu desempenho, tanto pela introdução de medidas como subsídios, impostos, tarifas de importação, quanto pela regulamentação, oferta de crédito e política antitruste, entre outros, explicando que o desempenho econômico será mínimo quanto mais nos aproximarmos de uma concorrência perfeita e melhor num ambiente de oligopólio ou oligopólio diferenciado.

A busca pelo bom desempenho na produção de bens e serviços é o preceito fundamental de nossa sociedade. Esse desempenho é multidimensional e contempla objetivos importantes como a utilização racional de recursos escassos, que não devem ser desperdiçados, sendo que as decisões qualitativas e quantitativas de produção são dadas pelos consumidores; além de a produção, progressivamente, ter a capacidade de se beneficiar das oportunidades criadas pelo avanço tecnológico e do conhecimento, no intuito de melhorar sua produtividade e atender ao mercado com novos produtos de melhor qualidade, além de promover o aumento da renda *per capita* a longo prazo.

A facilitação do pleno emprego de recursos, especialmente o de recursos humanos, e a distribuição de renda equilibrada também são objetivos de bom desempenho (SCHERER; ROSS, 1990).

Porter (1980) parte também do paradigma ECD, mas observa que as firmas têm a possibilidade de se posicionarem diferentemente em sua indústria, determinando estratégias

genéricas que lhes conferem melhor desempenho. Assim, a colaboração interfirmas pode ser uma oportunidade de vantagens mútuas, com orientação à adaptação externa, visando à modificação de seu poder de mercado. Neste sentido, motivadas pela limitação de sucesso das firmas isoladamente num mercado com escopo globalizado, tecnologias que rapidamente evoluem, investimentos requeridos cada vez mais vultosos para desenvolvimento de novos produtos, constituindo um cenário turbulento e de alta incerteza, as firmas buscam as formas de cooperação, em especial as alianças estratégicas para se protegerem (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005, p.5).

Conforme Child, Faulkner e Tallman (2005, p.18) esta teoria do poder de mercado explica vários aspectos dos relacionamentos de cooperação, tais como a reunião de recursos similares e de recursos complementares. No caso de recursos similares, objetiva-se economia de escopo, racionalização de capacidade de produção, transferência de conhecimento e compartilhamento de riscos. Quando os recursos são complementares, os ganhos são decorrentes da contribuição das forças que os parceiros detêm em suas respectivas atividades na cadeia de valor (PORTER, 1985).

Entretanto, “muito embora as diferenças da indústria sejam importantes, elas claramente não são suficientes” (SCHMALENSEE, 1985, tradução nossa).

Child, Faulkner e Tallman (2005, p.18) também consideram que a teoria do poder de mercado não é uma explicação suficiente quando se deseja observar os relacionamentos interfirmas sob a perspectiva de sua evolução, uma vez que ela se concentra nos aspectos contextuais que afetam e dão forma às cooperações, num determinado instante.

Para Rumelt (1991) a principal fonte de rentabilidade econômica é muito mais específica da unidade de negócio do que o fato de pertencer a determinada indústria, que tem importância muito menor. Essa constatação foi rebatida anos mais tarde por McCahan e Porter (1997), que criticaram a generalização das evidências daquele autor e atestaram que, ao se analisar os dados dos segmentos de negócio, observa-se que é relevante a influência do setor industrial, i.e., do contexto competitivo em que se desenvolve a atividade da firma, para o seu desempenho, mesmo havendo mudanças econômicas repentinas. E que a importância atribuída ao setor industrial é mais relevante para serviços que para a manufatura, por exemplo, sendo que essa constatação é essencial para o presente estudo, uma vez que a atividade em foco está classificada no setor serviços. Entretanto, McCahan e Porter (1997) não descartam a interveniência de outros aspectos intra-firmas como influentes na determinação do desempenho da organização.

Também Klint e Sjöberg (2003, tradução nossa) mostram que o paradigma ECD ajuda a identificar quais elementos e fatores da criação e evolução de alianças estratégicas são os mais relevantes, principalmente aqueles da conduta, como interação, intercâmbio de conhecimento e adaptação. Esses fatores, entretanto, são determinados pela estrutura de mercado, sendo condição básica a existência de uma “coleção de recursos nas firmas”.

Portanto, as explicações de desempenho diferenciado entre as firmas de um mesmo setor tornam-se implausíveis somente através do modelo ECD, tendo este fato propiciado o aparecimento de novas teorias capazes de justificar, de maneira complementar e mais abrangente, a influência dos recursos da firma individual e da cooperação interfirmas como decisivas.

2.2.2. Teoria dos Custos de Transação

Mesmo anteriormente ao aparecimento do Modelo ECD, já nos primórdios do século XX, principiou-se o questionamento da própria firma.

Coase (1937, tradução nossa) em seu artigo "The Nature of the Firm" busca uma nova definição de firma, perguntando-se acerca da necessidade da mesma, caso a produção fosse regulada apenas pelos movimentos de preço e, portanto, de mercado. E encontra o autor que a "coordenação dos vários fatores de produção são realizados sem a intervenção do mecanismo de preços" e de sua análise resulta que a firma é um encadeamento de contratos, ou nexo de contratos, e que a internalização da relação contratual é feita com o intuito de se diminuir os custos de transação necessários à realização das diversas atividades.

Existe uma visão marginalista, em que o ponto de equilíbrio é aquele onde o custo adicional de transação no mercado é confrontado com o custo de produção internalizada.

Estes custos de transação observados por Coase (1937), bem como seus desdobramentos para a firma, foram objeto de aprofundado estudo de Williamson (1975), que diante do "Homem Contratual", assume pressupostos de racionalidade limitada e de oportunismo dos agentes, em conjunto com a condição de especificidade de ativos em que são realizadas as transações, observando, então, a firma como um nexo de contratos, ou ainda uma sucessão de transações, e procura analisá-la nas dimensões e condicionantes dessas mesmas transações.

Tanto para Coase (1937), quanto para Williamson (1975), a empresa cresce até o ponto em que obter um determinado insumo no mercado seja mais interessante que a elaboração própria

do mesmo. Este último identificou cinco fatores como relevantes na escolha da estrutura de governança: oportunismo, racionalidade limitada, baixa freqüência, incerteza e complexidade, bem como impacto da informação.

Williamson (1975) observa que os aspectos humanos que representam problemas para o estabelecimento do tipo de governança em determinada transação são o oportunismo dos atores, que leva a um comportamento dissimulado e de proteção dos interesses próprios, e a racionalidade limitada, que mostra que há restrições de informação que ocasionam assimetria e outras limitações para a racionalidade dos atores. Quando duas ou mais partes realizam transações recorrentes, o parceiro mais vulnerável se beneficiará da internalização da atividade, devendo mantê-la sob seu controle, sempre que houver opções restritas de contratação no mercado, que se apresentem condições complexas ou até mesmo incertas, ou ainda situações em que a informação necessária para sua realização possa representar altos custos de obtenção.

Williamson (1985) explica que a economia dos custos de transação baseia-se e pressupõe que a transação seja a unidade de análise, sendo que qualquer problema pode ser observado como contratual e que a cada transação, em seus diferentes atributos, refere-se uma estrutura de governança apropriada, sendo essencial o aspecto da especificidade de ativos. Portanto, os atributos das transações e os incentivos para as alternativas de estrutura de governança devem ser adequadamente compreendidos.

Assim, prossegue o autor observando que as formas de governança podem variar desde o contrato clássico de mercado até a hierarquia, centralizada, no outro extremo, sendo que são admitidas as formas híbridas entre ambos. Fica claro que a preocupação central da teoria dos

custos de transação é a conseqüência econômica da apropriada escolha da estrutura eficaz de governança diante dos diferentes tipos de transações envolvidos.

Para avaliar as transações, Williamson (1985) refinou sua definição sobre as três dimensões mais relevantes nas mesmas: a especificidade dos ativos envolvidos, o grau de incerteza da transação e a sua freqüência, sendo que para ele:

> As principais dimensões de acordo com as quais as transações diferem, são especificidade de ativos, incerteza e freqüência. A primeira é a mais importante e a que mais diferencia a economia dos custos de transação de outros tratamentos da organização econômica, mas as outras duas têm papel significativo. (WILLIAMSON, 1985, tradução nossa)

Para Williamson (1985) as principais diferenças que determinam os limites entre o mercado e a firma são:

- Mercados promovem incentivos e inibem distorções burocráticas de maneira mais efetiva que as firmas;
- Mercados podem obter economias de escala e escopo;
- A firma tem acesso a diferentes instrumentos de governança.

Ainda conforme o autor, os investimentos em ativos específicos são aqueles investimentos duráveis para apoio a determinada transação, sendo esta supostamente durável e dotada das devidas salvaguardas, podendo ser de quatro tipos diversos: especificidades localistas, especificidades de ativos físicos, de recursos humanos e de ativos dedicados.

Para Hill (1990) a mão invisível do mercado leva ao relacionamento de cooperação, uma vez que este diminui os custos de transação. Para esse autor, haverá equilíbrio no aparecimento de um relacionamento de cooperação e confiança, salientando os aspectos dinâmicos no

comportamento dos atores econômicos, quando são necessários investimentos relevantes em ativos específicos.

Williamson (1985) explica que, numa transação, as partes envolvidas estabelecem sua escolha entre investimentos em ativos específicos para a transação, que devem ser economicamente mais eficientes, ou investimentos genéricos. Evidente que os primeiros são mais arriscados, uma vez que haverá prejuízos caso o contrato seja interrompido ou prematuramente finalizado. Se o investimento puder ser aproveitado com outros propósitos, os eventuais problemas surgidos no decorrer do contrato podem ser resolvidos, cada um seguindo seu caminho. A escolha para o investimento específico é função da análise entre o risco estratégico e a redução do valor investido.

Desta maneira, Williamson (1985) mostra que a teoria dos custos de transação interpreta que os preços inicialmente ofertados para uma determinada transação no mercado podem desencadear o início de uma relação contratual, que será renovada, num ambiente competitivo, em função de seus custos e diante da necessidade de investimento em ativos específicos, tanto materiais, localistas e dedicados, quanto de recursos humanos.

Evidentemente, ao longo de um contrato, o treinamento específico em recursos humanos cria o aprendizado necessário à geração de economia no processo, também a comunicação vai sendo facilitada, tornando-se menos onerosa ao longo do tempo. Nesse período, também poderá haver o surgimento da confiança, que dotará o relacionamento de maior adaptabilidade e intensificando a possibilidade de sobreviver a maior estresse, para citar alguns exemplos.

Diante das incertezas, Williamson (1985) observa que a estrutura de governança difere na sua capacidade de resposta às variações que possam ocorrer. A estrutura híbrida de governança ocorre quando há especificidade mista de ativos, sendo que um contrato relacional ou uma governança bilateral são indicados para atividades recorrentes. Nos contratos relacionais, a estrutura envolve investimento de longo prazo no próprio relacionamento e na governança bilateral, sendo que os atores devem efetuar investimentos específicos de forma a gerar dependência mútua e proteção contra o oportunismo.

A teoria dos Custos de Transação é a "fonte mais fecunda como determinante da cooperação interfirmas", visando à consolidação da vantagem da firma (GUILLOUZO, 2001) e respalda a avaliação das formas de governança adequadas às alianças, uma vez que exaure as razões de eficiência e de redução de custos para colaboração, principalmente diante das circunstâncias e motivos de sua formação, da natureza dos investimentos para a colaboração e o caráter específico da transação (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Assim, a colaboração interfirmas, interpretada como uma forma híbrida de governança, que não é uma simples compra no mercado ou "at arms length", mas também não é uma verticalização, está baseada nas seguintes vertentes teóricas principais: na citada Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975, 1985) e na Teoria dos Recursos da Firma, ou RBV (*Resouce-Based View*) (BARNEY, 1986, 1991; PETERAF, 1993). Entretanto, como mostram Madhok e Tallman (1998), pode-se observá-las como sendo parte uma da outra, na medida em que se pode entender os recursos da firma como sendo suas características internas específicas e responsáveis, inclusive, pela determinação da estrutura ótima de governança e pela decisão de investimento em ativos específicos.

Essas características podem ser consideradas como habilidades ou competências, conforme denominadas pela Teoria dos Recursos da Firma.

2.2.3. Teoria dos Recursos da Firma ou RBV

A Teoria dos Recursos da Firma ou *Resource-Based View* (RBV) iniciou-se a partir do estabelecimento de que as firmas são heterogêneas em virtude de haver uma competência ou habilidade, interna à firma, que pode originar uma imperfeição competitiva, que será chamada de vantagem competitiva quando levar a retornos e desempenho acima da concorrência, tais como a possibilidade de redução de custos para adotar tal estratégia.

Se o custo de implementação dessa estratégia for mais alto do que aquele de sua obtenção no mercado de fatores estratégicos, então não haverá interesse da firma em praticá-la. Entretanto, o foco deve estar nas habilidades e competências das firmas, na diferença de expectativa de valor futuro que as mesmas têm a respeito dos seus recursos únicos, na forma como elas analisam seus recursos estratégicos diante do ambiente competitivo em que se insere, que possam resultar em retornos acima do normal (BARNEY, 1986).

Peteraf (1993) explica que a RBV aprofunda o conhecimento dos recursos e da forma como estes são utilizados pela firma, aplicados e combinados, sendo que dada a heterogeneidade desses recursos e das competências entre as organizações, essa vertente teórica representa – na sua apreciação - o âmago da gestão estratégica.

Posteriormente, esses recursos estratégicos foram observados como vantagem competitiva sustentável sempre que apresentassem os atributos de serem valiosos, capazes de ensejar

oportunidades e neutralizar ameaças do mercado, serem raros diante dos competidores, inimitáveis e insubstituíveis e que não estivessem sendo, ao mesmo tempo, implementados pelos concorrentes. A própria gestão passa a ser potencial fonte de obtenção de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991), muito embora a eficiência de gestão não seja o foco estrito da RBV.

Para Vasconcelos e Brito (2004) a vantagem competitiva na acepção de Barney (1991) deve ser vista como uma vantagem competitiva componente, sendo a vantagem competitiva resultante aquele conjunto de vantagens componentes que afetam o desempenho da firma, tornando-a superior a seus concorrentes. Assim, "todos os fatores específicos da empresa em particular, durante um período específico", contribuem para a constituição de sua vantagem competitiva (resultante), inclusive se o fator de preeminência for sua posição na indústria em que se insere.

Já para Collis e Montgomery (1995), um plano estratégico de negócios deve propor um posicionamento estratégico da empresa frente a seus concorrentes na indústria em que se insere e o alinhamento interno de tal posicionamento com as atividades e investimentos da firma, mostrando, ainda, que as diferenças de estoque de ativos tangíveis e intangíveis, bem como a capacidade organizacional são fatores de diferenciação das empresas.

No entanto, conforme Child, Faulkner e Tallman, (2005), alguns recursos podem ser vantagens competitivas transitórias e, mesmo assim, estes devem representar competências que tenham a possibilidade de adaptação ao longo do tempo às mudanças do ambiente, quer sejam conquistadas internamente ou pelo aprendizado, externamente à firma.

Assim, um dos caminhos para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis é o estabelecimento de alianças estratégicas verticais ou horizontais, permitindo acesso ao conhecimento da outra firma ou rede de firmas, acesso a seus ativos específicos e às suas habilidades (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

O modelo da RBV preocupa-se com a acumulação de ativos internamente à firma, sua especificidade e portanto, indiretamente, com os custos de transação, o que permite observar temas referentes às fronteiras da firma (PETERAF, 1993), sendo que a questão mais importante é a determinação daquelas fronteiras eficientes da firma e a gestão dos relacionamentos nestas fronteiras.

Esses relacionamentos, para Madhok e Tallman (1998), estão inseridos num contexto institucional mais amplo, em que um sistema de recursos é criado inter e intra-organizacionalmente. Os resultados, portanto, podem ser diferentes para cada um dos participantes da aliança, em função de um aprimoramento dos recursos que a firma já possui e de sua capacidade de aprendizado.

A firma deve ser capaz de obter e sustentar vantagem competitiva, entretanto, sendo suscetível a mudanças em seu ambiente, deve se adaptar através de processo evolucionário, estimulando-se a melhoria de seus recursos e competências para que estes se renovem ou se desenvolvam permitindo que se mantenha sua eficiência (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Portanto, baseando-se na RBV, as alianças são fontes importantes de ativos estratégicos e de recursos complementares para as firmas, principalmente em ambientes dinâmicos, como o que experimentamos atualmente no mercado imobiliário, objeto desse estudo.

Entretanto, há que se investigar os possíveis conflitos de interesse que surjam por distanciamento entre as vantagens percebidas pelas firmas envolvidas num acordo cooperativo, mais especificamente, numa aliança, através da Teoria de Agência.

2.2.4. Teoria de Agência e Teoria Contratual da Firma

Para Jensen e Meckling (1976), em sua teoria de agência, ocorre uma "perda residual" em virtude da separação entre controle e administração, uma vez que o agente (administrador) não agirá sempre nos melhores interesses do controlador principal. Assim, custos de agência são aqueles oriundos do conflito de interesses entre administradores e acionistas. Entretanto, sua abrangência foi estendida para outros relacionamentos, como o de fornecedor-comprador, ou ainda para o de empresas inter-relacionadas, por exemplo, sendo que o cerne da teoria visa a determinar a forma de governança contratual mais adequada e eficiente para aquele vínculo.

A teoria de agência, portanto, justifica a importância dos incentivos e dos interesses pessoais como intervenientes na gestão das firmas e também explica a aversão a risco no comportamento contratual em ambiente de incerteza.

Num relacionamento cooperativo, torna-se necessário incorporar essa perspectiva de estudo, especialmente em alianças, uma vez que um dos parceiros passa a representar um agente para os demais *players* e as discrepâncias entre as preferências de aceitação de risco entre os agentes podem determinar a dificuldade em se desenvolver a confiança indispensável ao sucesso da relação (EISENHARDT, 1989).

A importância fundamental do desenvolvimento da confiança e da colaboração para o sucesso das alianças estratégicas torna essencial aplacar os eventuais problemas de agência. A implicação prática para tal é que as firmas numa aliança determinem claramente as bases e expectativas de retornos da cooperação e estabeleçam os sistemas de informação que devam ser compartilhados (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Teoria contratual da firma, abrangendo as noções de custos de agência (JENSEN; MECKLING, 1976) e custos de transação, desenvolvidos por Williamson (1975, 1985), foi elaborada por Reve (1990). Nela, um conjunto de competências e recursos únicos, devidamente combinados, descrevem a firma no âmbito da estratégia. É também um nexo de contratos em que as propriedades dos custos de transação determinam e constituem a estrutura de governança da firma.

Para Reve (1990), os custos de transação são decorrentes do comportamento oportunista dos atores em situações de incerteza, racionalidade limitada e especificidade de ativos: a estrutura de governança mais adequada e a que tiver o menor custo será aquela que resultará mais competitiva.

Os custos de transação aumentam quanto maior a especificidade dos ativos envolvidos no relacionamento, maiores as incertezas e mais baixa a freqüência, neste caso, no intuito de reduzir os custos de transação, a empresa tenderá a internalizar a execução, criando estrutura hierárquica para realizá-la.

Os adequados incentivos podem solucionar os problemas de agência, descritos como aqueles decorrentes da discrepância entre os interesses do gestor e dos acionistas.

Assim, a firma é definida como função de contratos internos e externos e esses contratos, como função do conjunto de habilidades e de incentivos que encerra, i.e., a perspectiva da organização como nexo de contrato a reduz a um feixe de incentivos e de habilidades, que permitem a compreensão das oportunidades econômicas e asseguram a manutenção destas habilidades (REVE, 1990).

Reve (1990) explica que somente as transações cercadas por grande incerteza e alta especificidade de ativos devem ser internalizadas – dados os altos custos administrativos decorrentes. As demais transações devem ser realizadas externamente à firma, inclusive através de relações bilaterais, tais como *joint-ventures*, licenciamentos, franquias e outros tipos de acordo.

Importante ressaltar que, ainda para aquele autor, sob a perspectiva dos limites de eficiência da firma, a internalização das atividades deve estar circunscrita às habilidades essenciais necessárias à obtenção de posição competitiva superior da firma, sendo que essas *core skills* são de alta especificidade de ativos e, aliadas aos incentivos que devem ser utilizados para mantê-las, darão origem à estratégia essencial ou *strategic core.*

Por outro lado, para conquistar objetivos estratégicos, a firma precisará, além de suas *core skills*, de habilidades complementares que se obtêm de outras organizações. Entretanto, para se instituir um feixe eficiente de habilidades essenciais e complementares deve-se estabelecer acordos de cooperação, introduzindo-se incentivos interorganizacionais (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006).

Conforme Reve (1990) a gestão da estratégia essencial, ou *strategic core*, está relacionada, primeiramente, à criação da firma, que determina um momento de inovação e empreendedorismo. Em segundo lugar, refere-se à manutenção da vantagem competitiva através da proteção desse *strategic core*, observando-se inclusive a verticalização das atividades que não se poderia proteger de outra maneira. E, por fim, o desenvolvimento contínuo desse *strategic core*, adaptando-se às mudanças do ambiente, representado pelo aumento das alianças estratégicas, ampliação de mercado da empresa e perspectivas de diversificação.

2.2.5. Vantagens Relacionais e a Teoria do Valor da Transação

Por outro lado, para Dyer e Singh (1998), o retorno de uma aliança estratégica é possível quando os parceiros combinam, trocam ou investem em ativos específicos, conhecimento, recursos ou competências, ou ainda, empregam mecanismos de governança que resultam em menores custos de transação.

Assim, nessa "*relational view*" (perspectiva relacional) considera-se a aliança como unidade de análise e os resultados relacionais são aqueles gerados conjuntamente, que não poderiam ser criados pelas firmas individualmente, i.e., os resultados estão associados com uma dupla ou rede de empresas, sendo que estes estão além do controle individual de cada firma participante na aliança, sendo pertencentes à díade ou parceria de firmas. Desta maneira, a estratégia correta é um incentivo aos investimentos específicos na relação e ao compartilhamento de conhecimento (DYER; SINGH, 1998).

Os fatores determinantes dos resultados relacionais referem-se aos investimentos em ativos específicos para a relação, compartilhamento de conhecimento, obtenção de recursos e competências complementares e de governança efetiva (DYER; SINGH, 1998):

Os ativos específicos promovem a intenção de se manter a relação, quer seja na especificidade localista, promovendo a redução de estoque e transporte, na especificidade de ativos físicos, tais como ferramentas e maquinário especiais, ou ainda na especificidade de recursos humanos em conhecimento e redução de erros (DYER; SINGH, 1998).

O compartilhamento de conhecimento leva ao aprendizado interorganizacional e é crítico para o sucesso competitivo, sendo que, em muitos casos, os parceiros são fonte de novas idéias e informações que resultam em inovação e melhoria tecnológica, i.e., a capacidade de absorção de *know-how* específica do parceiro e os incentivos à transparência e desencorajamento de isolamento são aspectos-chave para a geração de resultados através do aprendizado relacional.

Através da conjunção de recursos complementares dos parceiros cria-se sinergia, sendo que as complementaridades estratégicas e organizacionais são críticas para a realização dos benefícios potenciais dos recursos combinados na aliança (DYER; SINGH, 1998).

A governança tem papel fundamental no resultado relacional, posto que influencia os custos de transação e a vontade dos parceiros de se engajarem em iniciativas que geram valor. As salvaguardas informais são difíceis de imitar e criam mais valor: precisam de tempo para se desenvolver, sendo que no início utiliza-se essencialmente mecanismos formais, passando à informalidade com o tempo, entretanto, estão sujeitas ao “paradoxo da confiança”, pois a informalidade tende a gerar oportunismo. Pode-se dizer, então, que a confiança reduz os

custos de transação e os conflitos, tendo a capacidade de produzir efeitos positivos no desempenho (DYER; SINGH, 1998).

As contradições com as teorias da firma e RBV sugerem que elas não são, isoladamente, adequadas para explicar a chamada "vantagem competitiva interorganizacional" (DYER; SINGH, 1998).

Gulati e Singh (1998) indicam que um dos mais importantes fatores para delinear a decisão entre realizar uma diversidade de contratos e formalizar uma aliança estratégica são os custos de coordenação, sendo que quanto maior a interdependência vislumbrada *a priori*, maiores os custos esperados inicialmente e mais hierarquizada será a estrutura de gestão.

Em contraposição, a teoria do valor de transação aproxima os conceitos da RBV aos dos custos de transação, determinando que a essência da transação colaborativa é a maximização conjunta de valor. Assim, a redução de custos de transação pode ser secundária, face aos ganhos superiores que possam ser proporcionados pela criação de ativos únicos, que não seria possível com custos de transação inferiores (ZAJAC; OLSEN, 1993).

Em face da constatação de que não são meramente os aspectos estritamente econômicos que determinam a realização de aliança e observando-se que a geração de valor pode ser determinada por outras interveniências, passa-se à análise dos aspectos organizacionais que embasam esta investigação teórica.

2.2.6. Aspectos Organizacionais

Para as organizações, no âmbito de sua gestão, um relacionamento de cooperação, principalmente, uma aliança, deve contemplar adequação entre os objetivos dos parceiros, não havendo necessidade de que sejam idênticos, mas que sejam compatíveis ou complementares (LORANGE; ROOS, 1996).

Também enfatiza-se que terão sucesso na cooperação não apenas aquelas firmas que a adotam como uma decorrência da contingência, porém da mesma forma, aquelas que escolhem entrar numa aliança com base em políticas estratégicas da firma (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Sendo uma opção estratégica, as alianças podem ser observadas de acordo com o enfoque da Teoria dos Jogos, em que diante das regras ditadas pelos acordos ou contratos, se considera as ações e o comportamento dos diversos atores, prevendo-se seus resultados em circunstâncias em que o destino desses *players* é interdependente (BRANDENBURGER;NALEBUFF, 1995).

2.2.6.1. Previsão de Resultados

Assim, no âmbito organizacional, a teoria dos jogos é uma ferramenta de análise, conforme Nalebuff e Brandenburger (1996, tradução nossa), uma simplificação das condições reais, que parte do princípio de que detém o poder - em qualquer jogo - aquele que detiver o "valor adicionado", ou seja, aquele *player* sem o qual a jogo passa a ter menor ou nenhum valor. As regras são explicitadas e a percepção do jogo será superior se cada participante puder se imaginar no lugar dos demais.

Nas palavras de Dixit e Nalebuff (1994), a teoria dos jogos "oferece uma forma natural de pensar sobre as interações sociais dos indivíduos" e que não devemos esquecer que todos temos objetivos e estratégias, entretanto, para implementá-las, devemos descobrir se, para cada situação, o resultado é uma guerra de cada um contra todos, ou o melhor dos mundos, ou ainda, uma situação intermediária.

Desta maneira, as firmas devem avaliar seu comportamento cooperativo e competitivo, uma vez que num relacionamento de "co-opetição", os benefícios para um dos participantes depende e é afetado pelo comportamento dos demais e, neste ambiente complexo atual, há muitos fatores interdependentes para se considerar nas tomadas de decisão, que terão impacto em todo o jogo (BRANDENBURGER; NALEBUFF,1996).

Portanto, a teoria dos jogos torna-se importante para a análise aqui em curso, pois "considera situações em que a estratégia cooperativa pode ser extremamente compensadora e outras em que pode tornar-se desastrosa", "auxiliando na avaliação e na compreensão da natureza intrínseca da cooperação nos negócio" (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005, tradução nossa).

Conforme Parkhe (1993), a teoria dos jogos pode contribuir conceitualmente para a estrutura das alianças, além dos conceitos da teoria de custos de transação, especialmente o comportamento oportunista e de assimetria de informações, que podem ensejar decisões racionais individuais levando a um resultado "sub-ótimo" para as alianças.

Entretanto, como aponta Gulati (1998), as explicações sobre alianças têm versado sobre o contexto competitivo em que as firmas avaliam suas alternativas, sendo que essas teorias até aqui relacionadas não refletem os aspectos sociais contidos no relacionamento interfirmas.

Lembrando que, conforme Park e Ungson (2001), uma interação econômica não deve ser nem super-socializada, em que a governança se baseie apenas em valores e normas, nem sub-socializada, em que os parceiros permaneçam isolados em suas unidades econômicas.

2.2.6.2. Rede Social e Confiança

Este ângulo é investigado adequadamente através da teoria da rede social (GULATI, 1998), que explica que as ações cooperativas das firmas estão inseridas na rede social de seus gestores, tanto pessoal quanto organizacional. E isso é essencial para este estudo, uma vez que se constata a enorme relevância da rede social no estabelecimento de alianças estratégicas no setor em análise.

Assim, as alianças estratégicas são formadas, muitas vezes, através da rede social pré-estabelecida pelos gestores e pela firma, uma vez que o contexto social que se forma a partir dos laços sociais e da experiência de alianças anteriores, pode favorecer a obtenção de valiosas informações sobre potenciais parceiros e suas competências específicas. Também é relevante a interdependência estratégica, que leva a decisões de parceria (GULATI, 1995b).

Essa rede social pode influenciar de duas formas, no sentido de se obter informações informais diferenciais e os benefícios de controle que decorrem do posicionamento na rede social dos atores. Esses benefícios, de acordo com Granovetter (1973, 1983), podem advir de

dois mecanismos diferentes: a perspectiva da coesão, ou posição relacional e a perspectiva posicional, ou posição estrutural. Assim, os atores com relacionamento coesivo têm informações e conhecimento comum, mas aqueles que estão menos próximos (laços fracos) têm maior possibilidade de compartilharem informações e conhecimento através da rede social.

Cabe, ainda, ressaltar que a confiança prenunciada num relacionamento baseado na rede social do gestor é intensa. Neste caso, a confiança pode ser definida como a "segurança de que nenhuma das partes, numa dada situação, vá explorar as fraquezas das demais" (NGOWI; PIENAAR, 2005, tradução nossa).

Dessa maneira, a perspectiva da rede social indica que podem surgir muitas oportunidades para a criação de alianças através desse contexto social e que pertencer a uma rede social pode levar a redução de custos de coordenação e de salvaguardas, em virtude de haver a componente "confiança" já estabelecida (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Para Lui e Ngo (2005b), o padrão de comportamento nas alianças, no setor de construção, é profundamente modificado em função dessa confiança existente entre os parceiros.

Conforme Ngowi e Pienaar (2005), a confiança pode se desenvolver ao longo do tempo num relacionamento entre pessoas, inseridas ou não em empresas, sendo que pode se apresentar de diversas maneiras. Primeiramente, de forma fraca, ela pode surgir pela falta de ocasiões para o comportamento oportunista; em segundo lugar, de forma semi-forte, surge a partir das garantias decorrentes de boa governança e pelos custos do comportamento oportunista e, por

fim, a forma forte, que é aquela decorrente da impossibilidade das partes violarem seus princípios, valores e padrões de comportamento.

É nessa forma forte de confiança que se observa serem dispensáveis os contratos formais e demais modos de monitoramento do comportamento dos demais, uma vez que existe uma obrigação pessoal ou um consenso moral que garante contra o oportunismo, abrindo-se a possibilidade para as alianças informais.

Assim, a experiência com alianças anteriores, pode levar à formação de estruturas mais flexíveis e até informais, baseadas na vontade mútua de cooperar e colaborar, diminuindo a intenção de se estabelecer alianças fora desta rede social (BATALHA-VASCONCELOS; VASCONCELOS; ZILBER, 2006).

Posteriormente e num processo interativo entre a pesquisa e a elaboração deste referencial teórico, observou-se a importância da abordagem da visão ecossistêmica para a análise do setor objeto deste estudo, que se passa a discutir em seguida.

2.2.6.3. Visão Ecossistêmica

As características intrínsecas de uma organização devem evoluir ao longo do tempo e com o seu crescimento, conforme constata Greiner (1998). Os períodos de crescimento e de mudanças são chamados por aquele autor, respectivamente, de evolução e revolução, sendo que a análise do desenvolvimento das organizações pode ser feita através de um modelo que contempla as seguintes etapas: idade, tamanho, estágio evolutivo, estágio de revolução e taxa de crescimento da indústria a que a firma pertence.

Assim, para Greiner (1998), evolução da organização designa o momento de tranqüilidade do ambiente, interno e externo à firma, que permite seu crescimento praticamente constante, uma vez que a manutenção do crescimento se dá com pequenos ajustes, mantendo-se o padrão de administração dominante que é propulsor do crescimento da firma. Esses períodos são entremeados por períodos turbulentos, revolucionários, que requerem renovação das práticas administrativas.

Já para Hannan e Freeman (1993), ecologistas organizacionais, as organizações são sistemas complexos com grandes limitações em sua flexibilidade e no tempo de sua resposta às variações do ambiente, uma vez que há restrições à capacidade de mudança pelos próprios gestores.

Desta forma, para os ecologistas organizacionais, o estudo da dinâmica interna da firma é menos relevante que a análise do nascimento e mortalidade das organizações ao longo do tempo, como forma de se observar seu ajuste diante do ambiente (DAVIS; MARQUIS, 2005).

Lomi, Larsen e Freeman (2005), após extensos estudos empíricos, explicam que a dependência do número de organizações em uma população, ou densidade organizacional, é fator de seleção natural, entretanto que há influência de aspectos endógenos da firma, preponderantemente, de acesso a recursos, ainda que obtidos através de alianças.

Neste estudo mostra-se muito relevante o aspecto de adaptação e, portanto, revolução organizacional, face às turbulências ambientais e a busca de alianças estratégicas como forma de buscar as respostas para o crescimento e desenvolvimento da firma.

Encerrando-se aqui este breve compêndio de vertentes teóricas, em seguida descreve-se o setor de serviços, inserindo-se ali os aspectos e particularidades concernentes à atividade econômica objeto do presente estudo, o segmento de serviços de incorporações imobiliárias, em especial, no mercado paulistano.

3. ATIVIDADE DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA

A atividade de incorporação imobiliária brasileira foi das primeiras a serem regulamentadas no mundo, tendo tido sua primeira legislação específica em 1928, sendo atualmente regida fundamentalmente pela Lei 4.591/64, que regula as relações entre os incorporadores, construtores, compradores e condôminos, além de demais legislações complementares (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006).

A atividade é bem descrita por González (1998), que relata:

> A idéia principal da incorporação é a promoção do empreendimento, unindo os esforços dos interessados, tais como proprietários de terrenos, construtores e adquirentes, os quais, isoladamente, não atingiriam os objetivos, por falta de recursos ou de prática no meio. As partes contratantes são os incorporadores e os adquirentes. O objeto da incorporação imobiliária é a venda de unidade autônoma de edifício a construir, ou em construção, pelo regime de condomínio especial, efetuada pela pessoa habilitada a promover a construção e a transferir o domínio da unidade, mediante o pagamento, efetuado pelo adquirente, do preço ajustado. (GONZÁLEZ, 1998)

Assim, a incorporação imobiliária é a maneira pela qual se designa a iniciativa tomada por pessoa física ou jurídica, detentora de um terreno ou agindo em nome do proprietário do mesmo, chamado de incorporador ou empresa incorporadora, objetivando a realização da venda e da construção de edificações residenciais, comerciais ou, ainda, industriais, no regime de co-propriedade, ou condomínio, com fracionamento do terreno expresso pelas frações-ideais atribuídas a cada um dos condôminos, sempre que esta venda se der enquanto as obras não estiverem concluídas, nem estiver instituído o condomínio de utilização. Para tanto, o incorporador, seguindo a legislação existente e a específica de sua atividade, deverá ser o coordenador dos serviços envolvidos na atividade, podendo vir a internalizá-los, em maior ou menor grau (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006).

Muito embora sejam afetadas pelas adversidades externas, as firmas de incorporação imobiliária subordinam-se às limitações de crescimento dadas pelas especificidades do setor de serviços, sendo um dos fatores decisivos para o crescimento das mesmas sua extensa utilização de sub-contratações, conforme estudo de Eccles (1991), levando as empresas a serem mais afeitas às alianças estratégicas, que se buscam, inicialmente, a montante na cadeia de suprimentos, para depois se constituírem em uma base para o crescimento das firmas (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006).

3.1. DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA TÍPICA

Para melhor se compreender a atividade, descreve-se as fases, ou procedimentos essenciais, que compõem uma incorporação imobiliária típica, que são: escolha, viabilização e obtenção de terreno incorporável, definição do produto, realização de projetos, aprovação de projeto legal, arquivamento no competente Cartório de Registro de Imóveis do memorial de incorporação, promoção da venda das unidades a serem realizadas e correspondentes frações-ideais de terreno, através de empresas de vendas imobiliárias ou diretamente, e para tanto, fazer a publicidade necessária (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006).

Prosseguindo, realiza-se, também, a contratação e administração da completa construção das unidades conforme especificações técnicas, estéticas, preço e prazo prometidos aos compradores ou investidores, instalação do condomínio e, finalmente, transmissão da propriedade da unidade concluída ao adquirente (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006).

Faculta-se ao incorporador a utilização de recursos financeiros próprios ou, ainda, conseguidos através de diversas fontes, tais como abertura do capital social, obtenção de recursos do Sistema Financeiro da Habitação, Carteira Hipotecária, emissão de Títulos Imobiliários, Certificados de Recebíveis Imobiliários, entre outros, que garantam a conclusão da incorporação, mesmo que a receita da venda tenha perfil mais alongado que as despesas para a finalização das unidades no tempo aprazado, o que é indispensável neste mercado (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006).

De acordo com Eccles (1981) as principais características do macro-setor de construção civil são o baixo grau de diversificação das firmas, mercados restritos geograficamente, facilidade de entrada no ramo, com grande número de empresas de pequeno porte e falta de concentração de mercado, além da grande incidência de subcontratações, o que o levou a observar que esse fenômeno se dá como resposta à incerteza, gerada pela complexidade da atividade.

Para aquele autor, a subcontratação é, portanto, uma característica marcante do macro-setor da construção civil e, segundo sua análise, a especialização que leva à complexidade, termina por gerar incertezas, que resultam em maior grau de subcontratações. Assim, o grau de especificidade para a realização das atividades não chega a ser tal que leve os atores à verticalização das mesmas. A possibilidade de se observar as subcontratações deste setor como forma de suprir a demanda de pico determinada por suas características de setor de serviço não se confirma, caso contrário, a subcontratação seria sazonal, o que não ocorre, corroborando para a tese de Eccles (1981).

Com o aumento da complexidade e especialização do setor, conforme se descreve adiante, tornam-se mais intrincados seus relacionamentos organizacionais. Nesse setor as subcontratações e acordos de cooperação na cadeia de suprimentos são habituais, uma vez que a característica deste ramo de atividade, multidisciplinar, impõe a aglutinação de empresas e profissionais de inúmeras áreas do conhecimento, cuja capacidade tecnológica e especialização os torna, maioria, mais praticados que a verticalização (ver Figura 3) (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006).

Conforme Fisher (2005, tradução nossa), no âmbito internacional, a atividade econômica apresenta uma seqüência de eventos que o mesmo descreve como "uma verdadeira rede interligada, sendo que uma etapa influencia e depende das demais".

Assim, os empreendimentos imobiliários são desenvolvidos seguindo a lógica de encadeamento das tarefas de identificação da oportunidade, análise de mercado, identificação do terreno ou local, estudo de viabilidade, reunião dos profissionais a se envolverem no empreendimento, obtenção de recursos, planejamento, aquisição do terreno, projetos, contratações, construção, publicidade, locação e venda.

No âmbito nacional a concatenação de atividades numa incorporação imobiliária típica é identificada num conjunto de ações que compõem seu desenvolvimento (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006), conforme mostra a Figura 3, que facilita sua visualização, conforme mapeado e descrito resumidamente a seguir.

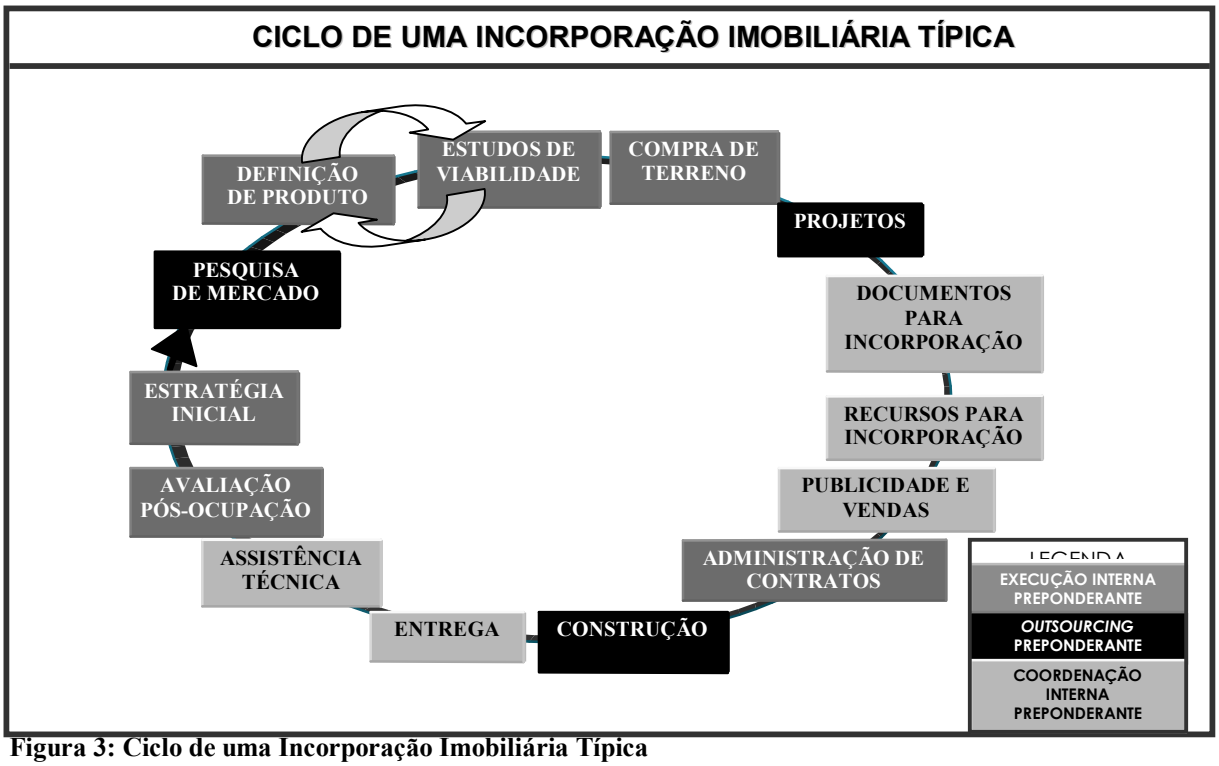


Figura 3: Ciclo de uma Incorporação Imobiliária Típica
Fonte: BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES (2006)

A partir de um planejamento estratégico, a empresa incorporadora ou o incorporador decide pela realização de um empreendimento imobiliário, com determinadas características, estabelecendo as possíveis fontes de recursos financeiros para realizá-lo.

- Realiza-se pesquisa de mercado para coleta de dados e informações de acordo com os objetivos estratégicos da empresa, para definição do público-alvo, produto, localização e preço de venda;
- Escolhe-se terrenos incorporáveis e, a partir de estudos de viabilidade mercadológica, técnica, jurídica, econômica e financeira, define-se o produto, i.e., a tipologia da unidade;
- Efetiva-se a aquisição do terreno, alternativamente, obtém-se um mandato outorgado por instrumento público pelo proprietário;
- Realiza-se os projetos arquitetônicos, projetos legais aprovados junto aos órgãos competentes, projeto estrutural e de fundações, de instalações, paisagístico, de conforto ambiental, sustentabilidade e demais projetos complementares;

- De posse do projeto legal, elabora-se o Memorial de Incorporação, conforme legislação em vigor e procede-se ao correspondente arquivamento da incorporação no competente Cartório de Registro de Imóveis;
- Somente após o registro da incorporação efetiva-se a oferta à venda, com a divulgação de campanha publicitária, conforme o caso;
- Efetiva-se as vendas, através de empresa de venda imobiliária e administra-se os contratos e a carteira de clientes. Faculta-se ao incorporador a denúncia da incorporação, ou seja, declarar a desistência da efetivação do negócio;
- Obtém-se ou aloca-se recursos próprios ou de terceiros para a produção e, para tanto, contrata-se e administra-se a construção do objeto da incorporação;
- Entrega-se e instala-se o condomínio;
- Realiza-se atividades de assistência técnica e de avaliação pós-venda, retro-alimentando a incorporadora com as informações necessárias ao seu aprimoramento estratégico, operacional e técnico.

3.2. CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO ECONÔMICO: SERVIÇOS DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA

Conforme descrita anteriormente, a atividade de incorporação imobiliária é bastante complexa e visa a transformar um terreno num ambiente construído, sendo que a construção do mesmo ainda não se encontra concluída (BATALHA, 1984).

Desta forma, esse autor define que o objeto material numa incorporação é dado pelo contrato de promessa de venda e compra de uma unidade a construir, ou já em construção, que se refere a uma coisa futura.

Segundo Batalha (1984):

> O conceito de incorporação estende-se não só à promoção e realização da construção de edificações ou conjunto de edificações, composta de unidades autônomas, mas também aos conjuntos de casas térreas e assobradadas**,** em construção ou a serem construídas, em terrenos com partes comuns (art. 8º, alínea a, da Lei n. 4.591/64), bem como a construção de habitações isoladas, em áreas rurais ou urbanas, para serem alienadas, a prazo, antes de concluídas (art. 68 da mesma lei).(BATALHA, 1984)

Assim, o incorporador promete a venda e o adquirente promete a compra de um imóvel a ser concluído, devendo entregá-lo pormenorizadamente conforme o anunciou e contratou. Por essa peculiaridade, a legislação é bastante meticulosa, favorecendo a segurança para adquirentes e demais atores envolvidos na incorporação imobiliária. Segurança e confiança são fatores-chave deste negócio (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006).

Reunir a definição da atividade de incorporação imobiliária à definição de serviços, por si só já revela a natureza de serviço da atividade de incorporação imobiliária.

Ao analisar a relação entre trabalho e serviço, Meirelles (2005) definiu serviço, inovadoramente, como sendo "trabalho em processo" ou trabalho em ação. Para aquela autora, este processo reúne tanto o trabalho humano, quanto o trabalho mecânico, sendo que este poderá ser mais presente, quanto maior o avanço tecnológico. Prossegue explicando que, sendo serviço trabalho em processo, diferencia-se o mesmo do produto ao qual está ligado, bem como dos ativos e insumos utilizados em seu processo produtivo.

Assim, considera-se serviço a atividade de comercialização de edificações em construção ou a serem construídas, uma vez que a prestação do serviço de incorporação imobiliária cessa

com.a simples conclusão da construção e a correspondente instalação do condomínio (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006).

Meirelles (2005) salienta, ainda, que o movimento de terceirização, ocorrido recentemente na indústria, revela o potencial de serviços no bojo dos processos econômicos em geral. Em especial, o ramo de incorporação imobiliária é, por sua natureza, tradicionalmente exposto às subcontratações ou terceirizações (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006).

Quanto aos processos econômicos, Meirelles (2005) distingue três possibilidades para a classificação dos serviços, a saber, processo de trabalho puro, que resulta em serviço puro, processo de transformação e produção, que leva à prestação de serviços de transformação e, por último, processos de troca e circulação, que consistem em prestação de serviço de troca e circulação.

Para Meirelles (2005), os atributos típicos de uma prestação de serviço são:

- Intangibilidade, sendo que é um processo e não um produto;
- Simultaneidade, posto que o serviço só ocorre a partir da demanda e se encerra quando esta for atendida;
- Interatividade, uma vez que existe a interação, direta ou não, entre os prestadores e os clientes;
- Irreversibilidade, dada a impossibilidade de reverter o processo, apenas sendo passível de interrupção.

Ressalta, ainda aquela autora, que o atributo mais evidente dos serviços é a interatividade, inerente aos processos de trabalho que se organizam a partir de uma relação contratual. Este é

o caso da atividade de incorporação imobiliária, uma vez que, conforme já explicado anteriormente, o objeto material utilizado na incorporação é de fato um contrato de promessa de venda e compra de unidade a construir.

Todos os atributos de serviços são peculiares à incorporação imobiliária, uma vez que o processo de prestação de serviço naquela atividade é sempre intangível; é simultâneo, sendo que a incorporação imobiliária só se efetiva a partir de um nível de demanda estabelecido pelo incorporador, facultando-lhe a lei, a denúncia da incorporação, i.e. o seu encerramento, caso não haja a demanda esperada para o objeto da incorporação, conforme explicam Batalha-Vasconcelos e Meirelles (2006).

A irreversibilidade é evidente, uma vez que o serviço de realização do imóvel prometido à venda somente poderá ser interrompido, mas não poderá ser revertido: se a prestação do serviço contratado cessasse, seus efeitos já se teriam produzido e, o mais comum no setor de incorporação imobiliária seria a transferência do produto originado daquele serviço a outrem, i.e, feita a revenda, continuando a prestar, ao novo adquirente, o restante do serviço. Assim, fica claro também o atributo da interatividade, direta ou não, na relação entre o promitente comprador e o promitente vendedor (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006).

Interessante notar, conforme descrito na Tabela 2, que o setor tem atividades que se estendem pelas três tipologias classificatórias, reforçando, ainda mais, a adequação do enfoque de serviço às atividades de incorporação imobiliária., revelando, ainda, que se dissemina por toda a atividade a lógica de intangibilidade, simultaneidade, interatividade e irreversibilidade própria da prestação de serviço.

CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS NA INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA		
Processo Econômico	**Tipo de Serviço**	**Exemplos no Setor de Incorporação Imobiliária**
Processo de trabalho puro	SERVIÇO PURO: realizar trabalho único e exclusivo, em que o resultado do trabalho é o próprio trabalho	Projetos arquitetônicos, de engenharia, consultorias, serviços advocatícios, *marketing*
Processo de transformação	SERVIÇO DE TRANSFORMAÇÃO: realizar trabalho para transformação dos insumos e matérias-primas em novos produtos	Obra propriamente dita
Processo de troca e circulação	SERVIÇO DE TROCA E CIRCULA-ÇÃO: realizar trabalho de troca e circulação, quer de pessoas, bens, moeda (tangíveis e intangíveis)	Comercialização, financiamento de obras

Tabela 2 - Classificação dos Serviços na Incorporação Imobiliária
Fonte: BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES (2006)

Evidentemente, pode-se ainda compreender toda a incorporação como um processo de transformação do terreno, matéria prima essencial, em espaço construído, através de todos os demais serviços que compõem a atividade.

Nesse sentido, Fabrício, Silva e Melhado (1999) em seu estudo de caso de empresa incorporadora e construtora, observa que as parcerias entre essas empresas e seus fornecedores levam ao consistente aumento da eficiência global dos processos, quer na obtenção de materiais, quer na contratação de serviços profissionalizados ou sub-empreitadas. Das parcerias em que há investimentos dos fornecedores, reduz-se os custos de transação e obtém-se ganhos de escala, tendo-se melhores condições de compra e contratação de insumos.

Para esses autores, a atuação através da formação de parcerias tem o potencial de desempenhar papel decisivo no sucesso dos empreendimentos e ter impacto na competitividade das empresas de incorporação, bem como de seus fornecedores. Entretanto, a

heterogeneidade do setor e a fragmentação dos empreendimentos dificultam o estabelecimento de parcerias e contratos de médio e longo prazos (FABRÍCIO; SILVA; MELHADO, 1999).

Muito embora se observe aqui a lógica do setor de serviços na atividade em foco, a autora reputou necessário ressaltar o fato de que o Decreto-Lei 406-68, legislação relativa ao Imposto Sobre Serviço (ISS), de competência municipal, em seu artigo 8, pressupõe que a atividade a ser tributada esteja na lista anexada à mesma, bem como ficar sujeita exclusivamente ao imposto ali previsto, o que conforme Guimarães (2002) não se configura.

Este trabalho não espera ser definitivo na discussão do tema, entretanto, esclarece que a atividade de construção civil não é prerrogativa do incorporador e sim de empresa construtora e somente esta atividade configura serviço nos moldes descritos na Lei Complementar n. 56 de 15 de dezembro de 1987, última lista de serviços instituída.

Não obstante, a atividade de incorporação imobiliária encontra-se inserida no setor de serviços, especificado no CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) na seção "K", divisão 70, como "atividade imobiliária", sob código 70.10-6/00. Esta classificação, além da atividade de incorporação, engloba ainda o aluguel e administração de imóveis, bem como os condomínios prediais.

3.3. O AMBIENTE E A FIRMA DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA

Relevante setor da economia do Brasil, o *construbusiness* foi responsável por cerca de 16% do PIB em 2004, sendo que a construção habitacional fatura no país cerca de R$ 76 bilhões por ano, ou US$ 38 bilhões anuais, sendo que apenas 1/3 do total vem da atividade de incorporadoras.

As principais empresas atuantes no mercado, principalmente empresas familiares - grande maioria neste segmento de atuação - têm se especializado e profissionalizado, objetivando ao lançamento de empreendimentos cujo padrão varia em função da demanda do mercado e da disponibilidade de fontes de financiamento para produção e para os compradores finais (POMPÉIA, 2005).

De maneira geral, as empresas expoentes têm atendido à demanda da classe alta ou criado empreendimentos vultosos para classe média, sempre em amplos terrenos, envolvendo grandes investimentos. Este fato tem provocado um movimento de concentração de mercado, outrora bastante pulverizado, com inúmeras empresas efetuando lançamento de edifícios isolados de porte pequeno e médio (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006). Tanto, que Pompéia (2007) relata que nos últimos 30 (trinta) anos, desde que se iniciaram as pesquisas através da Embraesp, nunca houve maior produção de unidades habitacionais de 3 e 4 dormitórios como em 2006.

Entretanto, mais recentemente, a busca pelo atendimento ao déficit habitacional das classes menos favorecidas é o que tem desafiado a atividade econômica, conforme Castelo et al. (2007).

Como se observa do Gráfico 2 o crescimento nos custos de construção não estão acompanhados por equivalente ganho de renda da população, o que indica que esta superação parece depender de ação governamental, associada à iniciativa privada, conforme Balanço do Mercado Imobiliário de São Paulo de 2006, elaborado pelo SECOVI-SP.

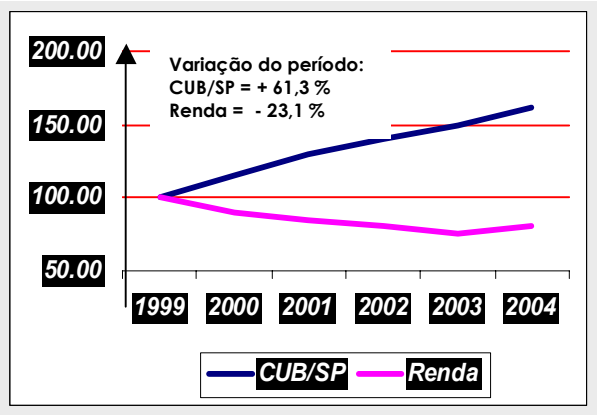


Gráfico 2 - Renda versus Custos de Construção
Fonte: Sinduscon e Seade/Dieese, 2005

Neste momento, o mercado imobiliário apresenta importante aumento de atividades, após alguns anos de baixo crescimento, amplamente impulsionada pela atuação governamental, que ampliou enormemente a oferta de financiamento pela rede bancária pública e privada e pela redução sensível das taxas de juros, decorrente de legislação que impulsionou a canalização de recursos para a atividade econômica, uma vez que a resolução CMN 3177/04 impõe penalização financeira aos bancos, caso não dirijam ao menos 65 % dos depósitos em poupança para o crédito imobiliário. Entretanto, este crédito ainda não obtém todo o resultado desejado, em função da queda do poder aquisitivo da população, aliado ao aumento de custo da construção civil, conforme se constata também no Gráfico 2, baseado nos dados divulgados pelo Sinduscon e Seade/Dieese (2005). O alongamento de prazos e queda de juros de financiamentos imobiliários são metas a perseguir.

O mercado imobiliário vive uma fase de euforia (SALGADO; CAETANO; NAPOLITANO, 2007), sendo que na raiz desta "febre que pode ajudar a mudar (para melhor) a economia do país" estão as importantes reivindicações da atividade econômica, através de entidades como o Secovi-SP e o Sinduscon-SP, entre outras, que se reverteram em ações governamentais.

Dentre as mais significativas pode-se citar a Lei nº 8.668, de 25 de junho de 1993, que regulamentou a emissão e o regime tributário dos Fundos de Investimentos Imobiliários. Assim, os fundos foram criados com enorme vantagem fiscal e já em 1997, com a alteração da legislação tributária, tornaram-se inviáveis momentaneamente. A medida provisória MP 206/04 viabilizou novamente as aplicações vinculadas ao Mercado Imobiliário, tanto Letras de Crédito Imobiliário, quanto Certificados de Recebíveis Imobiliários para pessoas físicas, a partir de 2005.

Outra intervenção governamental determinante foi a Lei nº 9.514/97, de 20 de novembro de 1997, que trouxe inovações elogiáveis na concessão de financiamento para aquisição de imóveis e na captação de investimentos para essa finalidade: foi criado um tipo de título para representar as parcelas dos créditos na comercialização de imóveis, denominado Certificado de Recebíveis Imobiliários.

Os "CRI", como também são conhecidos, são títulos emitidos e colocados no mercado financeiro pelas securitizadoras, com lastro nos créditos a elas cedidos, supondo-se que assim facilitem a participação de investidores, mesmo aqueles de pequeno porte, no sistema. Evidentemente, os autores da Lei nº 9.514/97 objetivaram reproduzir, no comércio e financiamento de imóveis, o fenômeno verificado com o Crédito Direto ao Consumidor, de massificação do sistema em suas duas pontas, a do investidor e a do consumidor.

A instituição da alienação fiduciária como forma de garantia de bens imóveis foi outra medida edificante contida na Lei nº 9.514/97. Trata-se de inovação na possibilidade de garantia nos negócios imobiliários, com foco no aspecto econômico, em que se configura a transferência do bem imóvel do devedor para o credor, ficando o devedor na posse do bem, para seu uso, sendo que o credor detém o domínio do bem. Depois de quitado o empréstimo, ocorre a transferência da propriedade àquele que era o devedor. Desta maneira e por meio dessa instituição, o credor não mais se viu forçado a anos de disputa judicial para recuperar o valor de seu crédito, conforme a circunstância, como é usual nos casos de hipoteca imobiliária, nos termos publicados em O Globo (2004).

O Patrimônio de Afetação foi criado pela Lei 10.931/04, constituindo-se importante instrumento para a emissão de títulos e o fortalecimento da estrutura dos contratos imobiliários. Consiste da segregação de um determinado empreendimento, ou parte dele, do patrimônio da empresa incorporadora, seus bens, direitos e obrigações, conferindo segurança às companhias de crédito e aos compradores contra uma prática antiga do mercado: financiar um empreendimento através das receitas de outro, o que levou à insolvência muitas empresas da atividade econômica, como a Encol S.A., por exemplo, que deixou 700 empreendimentos inacabados e 42.000 famílias sem seus imóveis, conforme amplamente divulgado à época de sua falência (LISBOA, 1999).

Outra medida determinante foi a Resolução do Conselho Monetário Nacional CMN 3177/04, que ampliou os limites de crédito, obrigando, sob penalização financeira, a utilização de 65% (sessenta e cinco por cento) dos depósitos de Caderneta de Poupança das instituições financeiras. Observa-se no Gráfico 3 o resultado desta medida.

EVOLUÇÃO RECENTE DO CRÉDITO IMOBILIÁRIO - SBPE

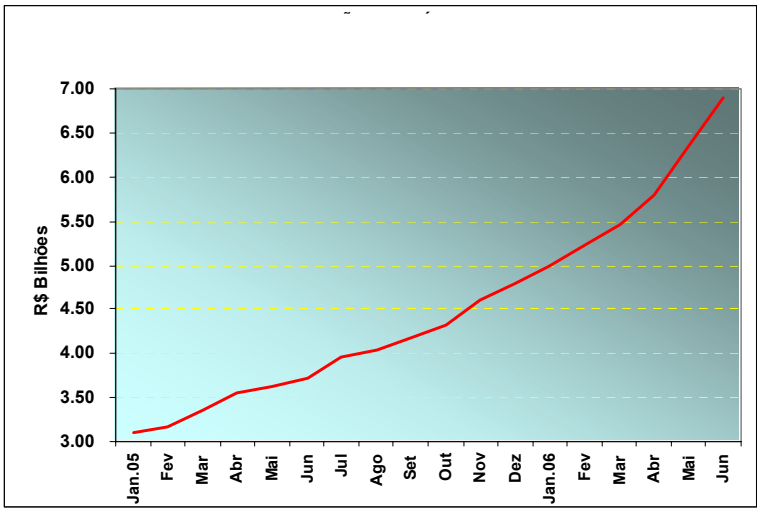


Gráfico 3 – Evolução Recente do Crédito Imobiliário com base no Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo
Fonte: Abecip (2006)

A chamada MP do Bem, Lei 11.196, veio estimular o mercado imobiliário, pois, dentre outras medidas, isentou de imposto sobre lucro imobiliário aquele que vender um imóvel para adquirir outro, bem como desonerou alguns tributos da atividade econômica.

Uma série de medidas, anunciadas em 12 de setembro de 2006, contemplou empresários, companhias de crédito e compradores da atividade econômica: criação na Internet de um Portal de Crédito Imobiliário, visando a concentrar as informações da atividade econômica; a correção dos financiamentos pela variação da TR deixa de ser obrigatória; o macro-setor da construção civil passa a participar da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas; a Caixa Econômica Federal volta a ter foco no financiamento da produção de unidades, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social, BNDES, passa a financiar, complementarmente, a habitação dos trabalhadores das indústrias a que financia, bem como

pesquisa e inovação na atividade econômica e é autorizado o crédito consignado para a compra da casa própria.

Além disso, a incorporação imobiliária foi também aquinhoada no PAC – Plano de Aceleração do Crescimento, lançado a 22 de janeiro de 2007 e publicado no Diário Oficial, dando-se prioridade de investimentos na construção civil, potencializando o efeito das medidas adotadas desde 2004.

Para Siqueira e Pinheiro (2007), a boa fase das empresas de incorporação imobiliária pode ser aquilatada através de sua intensa participação no Novo Mercado da Bovespa, Bolsa de Valores de São Paulo, contando até o momento com 20 (vinte) IPO's desde setembro de 2005, tendo captado por volta de 12 (onze) bilhões de reais neste período. Somente em 2007, 10 (dez) empresas abriram seu capital, até 20 de julho. Observe-se que por volta de 60 % das transações de ações da atividade econômica têm sido efetuadas através de capital estrangeiro.

Essa é outra tendência que se observa, conforme explica Romeu Chap Chap (2006): o interesse de investidores estrangeiros em aplicar recursos no mercado imobiliário brasileiro, quer por meio do mercado de ações, quer realizando investimentos em empresas ou ainda, diretamente em produção, dada as atuais oportunidades do segmento de atuação em foco.

Considera-se que este fato se deve à atual segurança jurídica para o investidor, mais consistente em função de recentes alterações na legislação que determinam marco regulatório mais adequado às operações de crédito, conforme a reportagem e Salgado, Caetano e Napolitano (2007) para a Revista Exame.

Desta maneira, observa-se uma relevante oportunidade, traduzida nas palavras do presidente do Secovi-SP[3], Romeu Chap Chap: "abre-se uma porta para se erguer um país que ainda está por construir, dadas suas dimensões continentais e diferentes necessidades. Que não se perca essa oportunidade e que se ofereça a esse capital produtivo a segurança indispensável para que ele venha e permaneça" (CHAP CHAP, 2006).

Assim, o objetivo das empresas que abriram seu capital é obter recursos mais baratos no mercado de capitais, com a possibilidade de financiamento de lançamentos comerciais e residenciais. Além disso, podem ainda ter acesso a capital por intermédio de emissão de debêntures, títulos da dívida das empresas, conversíveis ou não em ações. Para o financiamento de empreendimentos, também há no mercado, atualmente, os Certificados de Recebíveis Imobiliários, que são negociados através da "Bovespa Fix", setor de renda fixa da Bolsa de Valores de São Paulo, conforme se mostra na Tabela 3.

EMISSÃO PRIMÁRIA DE CERTIFICADOS DE RECEBÍVEIS IMOBILIÁRIOS		
Anos	**Valores em R$ mil**	**Número de Operações**
2000	171.671	6
2001	222.796	13
2002	142.177	9
2003	287.599	17
2004	403.080	29
2005	2.102.322	34
2006	1.071.437	77

Tabela 3 – Emissão Primária de Certificados de Recebíveis Imobiliários
Fonte: Castelo et al. (2007)

[3] Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo.

Tais títulos contam com rentabilidade predeterminada, além da variação dos preços no desenrolar dos negócios e contam com o lastro dos créditos futuros a receber de financiamentos de imóveis. Há também, atualmente, algo como 21 (vinte e um) fundos de investimento imobiliário, que negociam cotas de empreendimentos específicos. (SIQUEIRA; PINHEIRO, 2007).

Os financiamentos imobiliários concedidos pelos agentes que operam com recursos das cadernetas de poupança e que, portanto, integram o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), conforme Relatório da ABECIP[4] n. 6 de jun 2007, atingiram, somente no primeiro semestre de 2007 o valor de R$ 6,94 bilhões de reais, valor 67,4 % maior que o volume de operações do ano anterior. De acordo com o mesmo relatório, apenas em junho, o volume de financiamentos contratados foi de R$ 1,4 bilhão, excedendo em 56,14% o crédito contratado no mesmo mês de 2006.

Considerando-se os últimos doze meses, até junho de 2007, o total de recursos ao mercado imobiliário, somente do SBPE superou os R$ 12,1 bilhões. Sendo que o mês de junho superou o mês de maio de 2007, ainda conforme Relatório da Abecip (2007).

Relativamente aos anos anteriores, a comparação é ainda mais impressionante. De acordo com dados do Secovi-SP (AKAZAWA, 2007), os créditos imobiliários com base no SBPE cresceram de R$ 3 bilhões em 2004, para R$ 4,85 bilhões em 2005, praticamente dobrando para R$ 9,5 bilhões em 2006 e mostrando desempenho brilhante nos primeiros sete meses de 2007.

[4] Associação Brasileira de Entidades de Credito Imobiliário e Poupança

O número total de unidades financiadas pelo SBPE no primeiro semestre de 2007 foi de 80.907 (oitenta mil, novecentas e sete) unidades, contra 51.031 (cinqüenta e uma mil e trinta e uma) unidades do primeiro semestre de 2006.

A evolução dos valores representativos de unidades financiadas por meio do SBPE (ver Gráfico 4), conforme o relatório do Secovi-SP (AKAZAWA, 2007), permite prever que o número total de famílias atendidas pelos agentes financeiros do SBPE, em 2007, poderá superar as 150.000 (cento e cinqüenta mil).

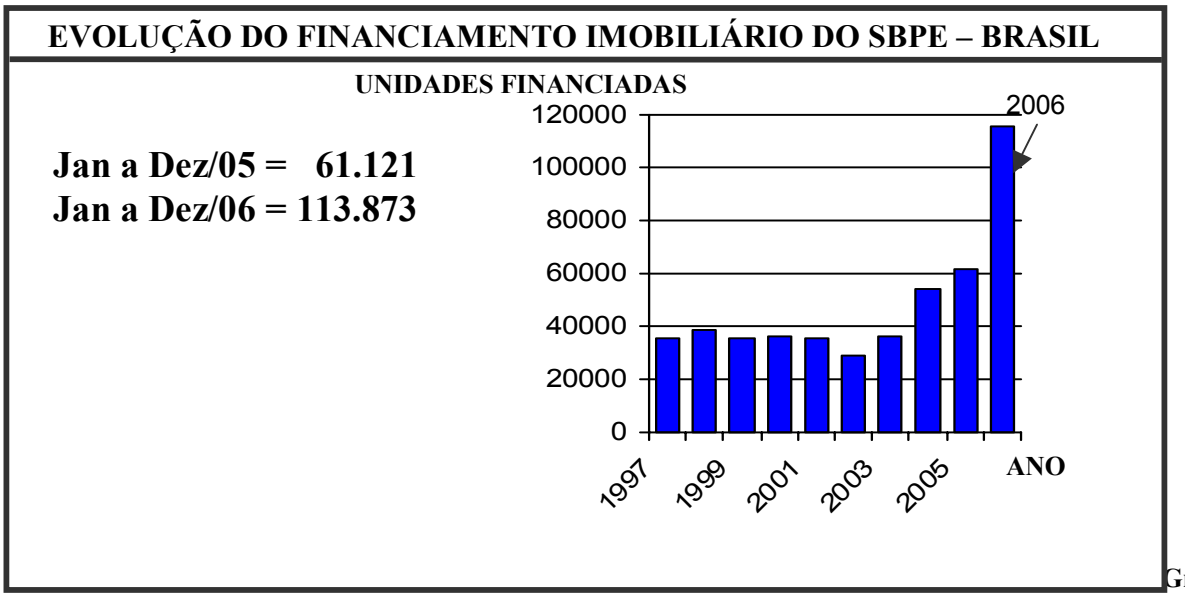


Gráfico 4 - Evolução do Financiamento Imobiliário do SBPE (em unidades anuais)
Fonte: SECOVI-SP com dados do Banco Central Brasil/ABECIP (2006)

Mesmo com tanto crédito, a atividade de incorporação imobiliária continua a manter tendência à concentração, nos últimos anos, conforme se pode observar no Quadro 15, provavelmente porque havia, anteriormente a 2005, escassez de recursos para produção, levando à concentração dos negócios ao grupo de empresas com mais reputação e acesso aos mesmos, quer no sistema financeiro, quer no lançamento de títulos imobiliários e certificados de recebíveis imobiliários, quer na abertura de seu capital (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006).

Os resultados referentes ao ano de 2006 podem ser inferidos a partir dos dados constantes das bases de dados da EMBRAESP[5] daquele ano, uma vez que ainda não foram publicados até o presente momento. Deles se estima que as dez maiores empresas incorporadoras totalizam algo como 27% (vinte e sete por cento) de participação de mercado, o que mostra uma acentuada concentração e um expressivo movimento de estabelecimento de *joint-ventures* no mercado imobiliário.

Ranking das Incorporadoras						
Posição	2005		2004		2003	
	Nome	% do Mercado	Nome	% do Mercado	Nome	% do Mercado
1	Cyrela Brazil Realty	5.19	Cyrela Brazil Realty	5.63	Cyrela Brazil Realty	3.12
2	Gafisa	3.60	Tenda	3.28	Gafisa	2.29
3	Even	2.55	Rossi	2.44	Atlântica Residencial	2.26
4	Company	2.12	Setin	2.38	Rossi	1.75
5	Goldfarb	1.74	Redevco	1.92	Tecnisa	1.73
6	Tecnisa	1.72	Helbor	1.36	Inpar	1.59
7	Camargo Correa	1.49	Fal 2	1.33	Helbor	1.48
8	Sama Treviso	1.41	EZ Tec	1.22	Al Realty	1.34
9	M. Bigucci	1.41	MRV	1.21	Kallas	1.32
10	Tricury	1.40	Gafisa	1.12	Agra	1.17
% 10 maiores empresas:		22.64%		21.89%		18.05%

Quadro 14: *Ranking* das Empresas Incorporadoras Paulistanas nos Últimos Anos
Fonte: Embraesp (2004, 2005, 2006)

Em artigo de Valente (2006), Wilson Marchi explica que a tendência é de "fortalecimento das empresas grandes" e que as "pequenas vão desaparecer", entretanto, isso não precisará ser assim, pois, em sua opinião há a opção de atendimentos a "nichos específicos que não interessam tanto às maiores" e que "para fazer esse tipo de lançamento, podem até contar com parcerias das grandes", casos em que uma "grande incorporadora 'empresta' sua grife a uma pequena em troca da *expertise* desta em determinado tipo de negócio ou região".

[5] Empresa Brasileira de Estudos do Patrimônio - Embraesp.

Conforme dados do Secovi-SP (AKAZAWA, 2007), houve um crescimento entre 2005 e 2006 de 18,96 % em número de unidades comercializadas, totalizando 28.324 unidades e de 16,98% em valor comercializado, num total de 8,68 bilhões de reais. Assim, o indicador Vendas Sobre Oferta (VSO) atingiu índice médio mensal de 12,1%, sendo este o "melhor desempenho obtido desde a década de 1980", conforme o vice-presidente de Tecnologia e Relações de Mercado daquela entidade.

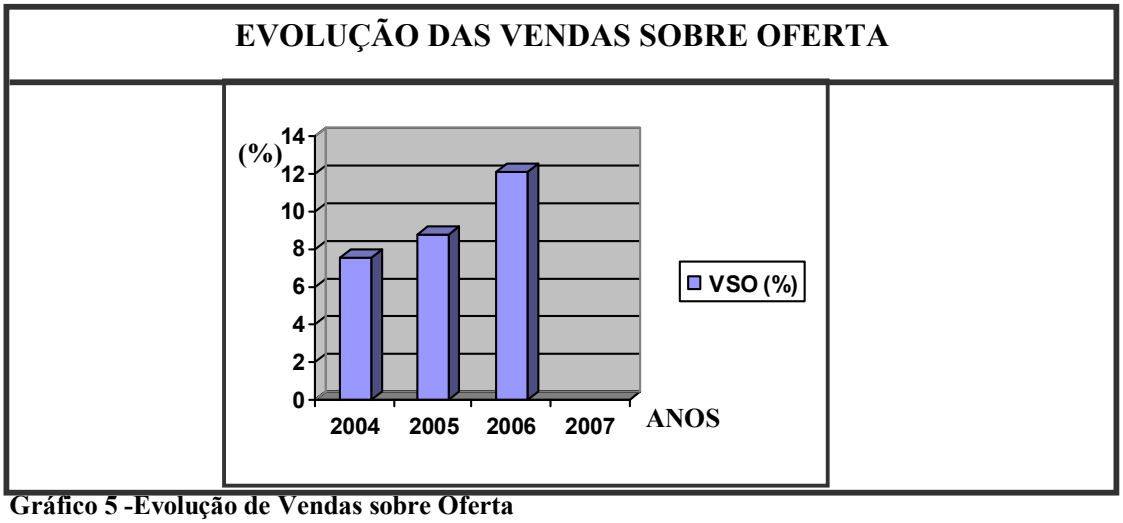


Gráfico 5 -Evolução de Vendas sobre Oferta
Fonte: SECOVI-SP (2006)

O Balanço do Mercado Imobiliário 2006 do Secovi-SP (2006) aponta que o índice de Vendas sobre Oferta (VSO), que mede o número de unidades vendidas sobre o de unidades ofertadas ao mercado, anteriormente denominado de Velocidade de Vendas, apresentou uma evolução de 7,6 % (sete e seis décimos por cento) para 2004 e 8,8% (oito e oito décimos por cento) em 2005 para 12,1 % (doze e um décimo por cento) em 2006 (ver Gráfico 5). Este mesmo índice, em maio de 2007, esteve no patamar de 17,5 %, (GAZETA MERCANTIL, 2007), mostrando um crescimento, frente a abril deste mesmo ano de 38,9 % e praticamente de 100% sobre a média de 2005. Observe-se no Gráfico 6 (A e B) a evolução das Vendas sobre Ofertas no período de 2004 a 2006.

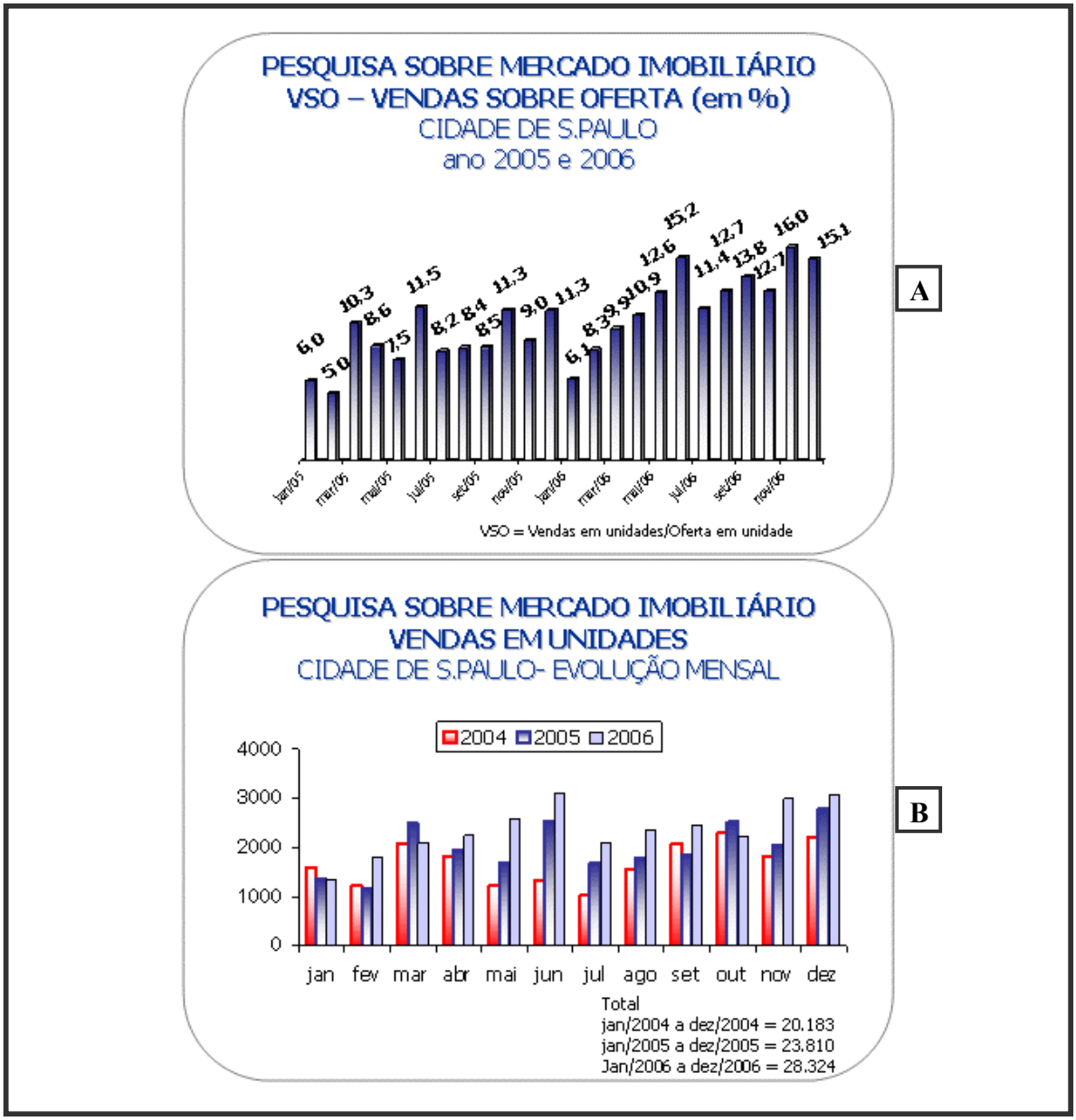


Gráfico 6 - Pesquisa sobre Mercado Imobiliário
Fonte: SECOVI-SP (2006b)

Conforme Cruz (2006), a venda sobre a oferta ou "a decisão do consumidor acerca do preço de um produto" é influenciada por fatores como sua "renda e o envolvimento com o produto", sendo que a reputação da empresa é tida como atributo fundamental.

Assim, o grande desafio da atividade em análise é a segurança para aquisição, conforme se depreende da sua própria natureza e se relata na imprensa, como por exemplo se observa no texto de Valente (2006), que comenta que uma vez que se realiza a compra de imóvel "na

planta", observa-se que o crescimento do financiamento para a atividade econômica terá com "efeito colateral" a melhoria geral do segmento de incorporações imobiliárias. Isso porque os incorporadores têm que apresentar boa lucratividade aos *stakeholders*, devendo atuar com transparência e efetuar transações com regras claras, sendo que o próprio atendimento ao cliente será melhorado. As empresas que realizaram suas *Initial Public Offerings* ou IPO's no Novo Mercado da BOVESPA têm obrigação de prestar contas e serem auditadas, limitando os riscos ao comprador.

Já a revista Exame em artigo de capa denominado "A Febre dos Imóveis" (SALGADO; CAETANO; NAPOLITANO, 2007) cita que a atividade econômica do segmento de incorporações imobiliárias "vive a maior euforia das últimas décadas". E isso pode mudar, para melhor, a economia. Relatam ainda aqueles autores que a cidade de São Paulo é o "epicentro do *boom* imobiliário", tendo ao menos um lançamento diário.

Nota-se pelos dados da EMBRAESP (POMPÉIA, 2007) em tabela de Lançamentos na Região Metropolitana de São Paulo, o número de lançamentos em maio de 2007 superou as expectativas, uma vez que foram lançados 46 (quarenta e seis) empreendimentos, contra 33 (trinta e três) do último ano, sendo que em junho de 2007, chegou-se à marca dos 42 (quarenta e dois) lançamentos.

Cabe ressaltar que os efeitos da aceleração das atividades nesse segmento de atuação já se têm sentido. Conforme reportagem de Freire (2007), as empresas vêm reclamando de escassez de mão-de-obra na construção civil, uma vez que "em um ano e meio, 14 empresas imobiliárias foram à Bovespa e captaram quase R$ 10 bilhões, cerca de três quartos disso em investimento estrangeiro". Na opinião desse autor, "tudo parece prenunciar um *boom* na construção":

> Na pesquisa de emprego realizada pela FGV-SindusCon, o Sindicato da Indústria da Construção Civil de São Paulo, o emprego formal no setor cresceu 5,9% no primeiro bimestre de 2007 em relação ao mesmo período de 2006, quando já registrara 9,3% mais empregados do que em 2005. (FREIRE, 2007)

Já faltam terrenos em São Paulo, conforme explica De Chiara (2007). A repórter declara que os preços dos terrenos das áreas mais disputadas subiram até 40% em um ano e que as empresas fazem parcerias "para acabar com o leilão" dos preços por parte dos vendedores. Assim, "para tornar os empreendimentos viáveis e brecar a especulação imobiliária" as incorporadoras têm realizado parcerias para adquirir uma mesma área. Ainda conforme a repórter:

> A maior procura por terrenos reflete o aumento da produção de imóveis, especialmente depois que um grande número de companhias abriu o capital na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Desde 2005 até hoje, 17 empresas do setor foram ao mercado e arrecadaram R$ 12,4 bilhões com a venda de ações, segundo cálculos apresentados pelo diretor do Secovi de São Paulo, Celso Petrucci. Agora, essas empresas precisam executar os planos apresentados para os investidores. (DE CHIARA, 2007)

Conforme informações de Boechat (2007), inicia-se neste ano um movimento de internacionalização das firmas de incorporação imobiliária, uma vez que a Cyrela, pioneira na IPO no Novo Mercado, está em vias de se aliar, para atuar no segmento de imóveis residenciais argentino, ao grupo argentino IRSA, com quem já havia se aliado e realizado *joint-venture*, fundando a empresa Brazil Realty, para operação no Brasil (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006).

Por sua vez, a XXXI Sondagem Nacional da Construção Civil, realizada pelo Sinduscon e pela FGV Projetos em maio de 2007, como divulgado na "Opinião do Sinduscon-SP" na Folha de São Paulo de 08 de julho de 2007, aponta "prognósticos bem otimistas em relação ao

desempenho das empresas, à superação das dificuldades financeiras e, especialmente, ao sucesso na condução da política econômica e ao cenário de crescimento econômico".

Segundo a Sondagem, realizada com 229 empresários da atividade econômica de construção civil, o incremento de oferta de crédito e financiamentos habitacionais em condições favoráveis, unido à grande captação de recursos internos e externos do segmento da incorporação imobiliária que ingressou no mercado de capitais têm repercutido favoravelmente na atividade de boa parte dos *players* do *construbusiness*.

Conforme aquela sondagem, o indicador de desempenho das atividades no segmento de atuação subiu 2,9% no trimestre encerrado em maio, sendo que na comparação anual, a elevação foi de 18,7%. Foi o melhor desempenho observado desde 1999. Entretanto, restam a viabilização da construção em massa de habitações populares e a diminuição da "burocracia" que impede a rápida aprovação de projetos de novos empreendimentos imobiliários.

Conforme se observa nos relatórios da Embraesp (POMPÉIA, 2007), no ano de 2006 reverteu-se a tendência de queda de lançamentos de edificações com fins comerciais, para escritórios. Passaram a ter acréscimo no número de lançamentos, que, no entanto, ainda está nos níveis do inicio da década de 1990, sendo que esses imóveis apresentam - nesse momento - forte valorização, com o maior valor de venda por m^2 em reais dos últimos 12 (doze) anos. Este é um dos "nichos" de mercado que poderão ser explorados pelas empresas de pequeno e médio porte, conforme relatos dos gestores pesquisados, uma vez que a crescente concentração do mercado imobiliário paulistano dificulta a entrada destas empresas nos segmentos tradicionais de lançamento de imóveis residenciais

Com relação à renda, importante indicador para a demanda de unidades, Dantas (2007) relata pesquisa de Ricardo Paes de Barros com base nos dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) em que se ressalta a relevante redução da desigualdade e do nível de pobreza no Brasil entre 2001 e 2005. Entretanto, este fato está acompanhado de uma piora da renda da maioria dos postos de trabalho pesquisados. Os números indicam que a maior parte da população, exceção feita aos 10% (dez por cento) mais ricos, teve acréscimo na renda familiar *per capita* no referido período, enquanto 60% (sessenta por cento) alcançou queda na renda. Em análise que segrega apenas a remuneração inerente ao posto de trabalho, observa-se que se atingiu queda em 82% (oitenta e dois por cento) deles entre 2001 e 2005. Os maiores prejudicados, entretanto, foram os trabalhadores altamente qualificados que habitam as grandes metrópoles. Os cálculos para essas afirmações basearam-se nas Pesquisas Nacionais por Amostra de Domicílios - PNAD do IBGE e, por esse motivo, só foram divulgados até 2005.

A evolução da renda da população, frente à elevação dos preços dos imóveis, em especial daqueles residenciais, conforme Dantas (2007), é de suma importância para se manter os atuais níveis de produção e de preços, em equilíbrio de forças.

Em reportagem intitulada “O céu é o limite”, Siqueira e Pinheiro (2007) descrevem a euforia do mercado imobiliário brasileiro, em especial do paulistano. Relatam que é impressionante o número de lançamentos, bem como a alta de seus preços. Informam, ainda, que os efeitos indesejáveis desse aquecimento do mercado se fazem sentir primeiramente nos grandes centros urbanos e São Paulo é o primeiro a demonstrá-los. Conforme o texto, a oferta não tem efeitos sobre os preços, diferentemente do que se poderia supor: nos primeiros quatro meses

desse ano houve 152 (cento e cinqüenta e dois) lançamentos de empreendimentos imobiliários, comparados com 79 (setenta e nove) em 2006.

A valorização segue mantida pelos fundos de investimento que têm aplicado na atividade econômica e pelos investidores, grandes compradores que têm redirecionado seu *portfolio*, aplicando em ativos reais, conforme explica Pompéia (2007) da Embraesp.

Para Castelo et al. (2007) as incorporadoras decidiram ampliar seus mercados de atuação, estabelecendo-se em outras regiões, objetivando aproveitar o momento de crédito farto e para suprirem a demanda, sendo que o déficit habitacional, em 2005, atingiu a cifra de 7,8 milhões de unidades, ou seja, 14,7 % (catorze e sete décimos por cento) do total de domicílios do país, estando fortemente relacionado à baixa renda, famílias com receita inferior a três salários-mínimos.

Entretanto, no relatório elaborado pela FGV Projetos, Castelo et al. (2007) mostram que o déficit habitacional atual é de 6,9 milhões de unidades, distribuído conforme Tabela 4.

Financiamentos/Subsídios	**Quantidade de Unidades**	**Investimento 2007-2010 (R$ bilhões)**	Investimento anual (R$ bilhões)
Habitação Social		43.166	**10.791**
Redução do déficit	912.843	24.190	**6.048**
Novas Moradias	716.046	18.975	**4.744**
Habitação de Mercado	5.251.005	417.455	**104.364**
Total	6.879.894	460.620	115.155

Tabela 4 - Necessidades de investimento em habitação no Brasil, 2007-2010
Fonte Castelo et al. (2007)

Conforme se depreende dos dados fornecidos pela Embraesp (POMPÉIA, 2007), somente na região metropolitana de São Paulo, de janeiro a junho de 2007, foram lançados à venda 240

(duzentos e quarenta) empreendimentos imobiliários, num ritmo impressionante. Entretanto, para que haja efetiva redução do déficit habitacional, é preciso que se perceba real elevação da renda e crescimento econômico, contribuindo para trazer grande parcela da população para o mercado formal de crédito e permitindo que os diversos segmentos sócio-econômicos possam contrair financiamentos e quitá-los tranqüilamente, levando-os – finalmente - a realizar o sonho da aquisição da casa-própria. Também será decisivo o alongamento dos prazos e redução das taxas de juros de contratação desses financiamentos.

O mercado imobiliário já está fazendo sua parte: conforme Castelo et al. (2007) este setor da economia é capaz de elevar, por si só, as taxas de investimento em 2% (dois por cento) do PIB, favorecendo o crescimento econômico numa proporção de 1,9% ao ano.

Mantendo-se as atuais regras e a ação conjunta do governo e setor privado, prevê-se crescimento sustentável para a atividade de incorporação imobiliária. Castelo et al. (2007) estimam que o crédito habitacional deverá saltar dos R$ 16,3 bilhões atuais para o patamar de R$ 38,9 bilhões até o ano de 2010. Essa elevação deverá modificar a relação entre crédito e investimento total dos 10% presentes, para 27% nos próximos três anos, o que permitir.

Para Castelo et al (2007), a meta a ser perseguida deve ser uma proporção superior a 50% (cinqüenta por cento) entre crédito e investimento total em incorporação imobiliária, a mesma dos países em que o mercado imobiliário progrediu.

Assim, no decorrer do presente estudo, foram tomando contorno dois aspectos relevantes que não haviam sido observados desde seu início. Já em seus primórdios, sobressaiu-se a ação das políticas públicas criando um marco regulatório para o setor e incentivando os agentes financeiros a realizarem empréstimos imobiliários. Com o passar do tempo, ocorreu

intensificação das IPO's das empresas incorporadoras no Novo Mercado da Bovespa, que já são 20 (vinte) desde setembro de 2005, conforme dados da Bovespa até 20 de julho de 2007.

Diante desses fatos e analisando-os conjuntamente com o relevante afluxo de capital, nacional e estrangeiro observado no período, identificou-se ampla modificação do ambiente em que se insere a atividade do mercado imobiliário paulistano, tornando seus aspectos relevantes na adoção de alianças estratégicas, devendo-se analisá-las diante desse conjunto de condições.

Descreve-se, adiante, a metodologia utilizada neste estudo, determinando a forma com que se procurou atingir o objetivo aqui estabelecido.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados neste estudo.

Neste trabalho avaliou-se por que motivos as organizações inseridas na atividade de incorporação imobiliária, em especial no mercado paulistano, têm estabelecido alianças estratégicas. Complementarmente, observou-se se estas motivações relacionam-se com o fato destas alianças serem verticais ou horizontais, considerando-se quais os aspectos relevantes das mesmas para os gestores das firmas da atividade econômica, i.e., suas características e objetivos, bem como a percepção de seus resultados.

Este objetivo determinou a própria metodologia, como quer Richardson (1999, pg. 70), que explica que o método da pesquisa está relacionado ao tipo de pesquisa que se pretende realizar, porém é a natureza do problema e o nível de aprofundamento necessário para sua solução que determinam a escolha do método adequado.

A pesquisa teve caráter qualitativo, aqui definido conforme Denzin e Lincoln (2000, tradução nossa), como a "atividade de pesquisa que insere o observador no mundo, consistindo de um conjunto de práticas materiais e interpretativas, que tornam este mundo visível". Uma vez que as transformações vêm ocorrendo no momento da pesquisa, há que se descortinar os eventos durante seu desenvolvimento.

Para se determinar a metodologia mais adequada à presente investigação, inicialmente se observou que os estudos qualitativos, fundamentalmente, ocupam-se do estudo e análise do

mundo empírico, em seu próprio ambiente, valorizando-se, portanto, o contato direto e prolongado entre o pesquisador e a situação em estudo (GOGOY, 1995b).

Neste sentido, partindo-se de questões amplas, que foram se definindo à medida que o estudo se desenvolveu, englobando a obtenção de dados e o desenrolar de processos interativos entre a pesquisadora e a situação em estudo, entendeu-se que a pesquisa qualitativa seria a mais apropriada para a compreensão dos fenômenos conforme a perspectiva dos sujeitos ou dos participantes da situação estudada, em seu ambiente natural, minimizando as interferências ou pressuposições como sendo apropriado, conforme já descrito por Godoy (1995b).

Assim, como correu neste estudo, os pesquisadores qualitativos não partem de hipóteses pré-estabelecidas, vão delineando-os e formulando suas hipóteses ao longo de sua pesquisa (GODOY, 1995b).

Diante do exposto e dadas as características da atividade econômica e do ambiente em estudo, bem como das profundas alterações que os mesmos vem demonstrando, conforme relacionado na descrição do setor, estabeleceu-se como mais adequada a metodologia de caráter exploratório.

Para Denzin e Lincoln (2000) as práticas da pesquisa qualitativa transformam o mundo numa série de representações, inclusive anotações de campo, entrevistas, conversas, gravações e pró-memórias. De fato, a autora buscou subsídios em inúmeras fontes de dados, tanto primários, por meio de entrevistas e anotações de campo, bem como secundários, pela análise de documentos das empresas pesquisadas e de material publicado na mídia escrita, tais como

jornais e revistas de grande circulação, especializadas ou não, em relatórios e documentos decorrentes de estudos setoriais, bem como em diversos *sites* da Internet.

Assim, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa, o que significa que os pesquisadores que a realizam devem captar o sentido ou interpretar os fenômenos conforme o significado que as pessoas envolvidas lhe atribuem (DENZIN; LINCOLN, 2000).

Nesse sentido, a autora procurou confirmar se conseguia depreender o real significado das informações coletadas nas entrevistas, por meio de triangulação de dados, procurando-se averiguar se havia consistência de significados entre os diversos atores entrevistados e aqueles depreendidos pela pesquisadora.

De qualquer forma, conforme explicam Denzin e Lincoln (2000, tradução nossa), toda pesquisa é interpretativa, existindo três fases interconectadas na pesquisa qualitativa: "teoria", "epistemologia" e "análise". Entretanto, há que se notar que esse processo se insere na biografia do pesquisador, como já explicado, sendo que este estabelece sua influência sobre a pesquisa, uma vez que sua formação como ser humano, suas raízes culturais, classe social, gênero e etnia produzem uma abordagem teórica, de pesquisa e determinam análise envolvida em um conjunto de idéias e crenças, que dão um traço específico à descrição da interpretação dos achados de pesquisa.

Portanto, a autora procurou refletir acerca de seu próprio comportamento e pensamentos, além de reconsiderar constantemente o fenômeno em estudo, na intenção de favorecer a sua melhoria contínua como pesquisadora, como preconiza Watt (2007).

4.1. OBJETIVOS

Diante da extensa gama de trabalhos que avaliam as motivações para o estabelecimento de alianças estratégicas, conforme referencial teórico, determinou-se que o problema de pesquisa que norteará esse trabalho é dado pela questão:

Quais são as motivações para a adoção de alianças estratégicas na atividade econômica de incorporações imobiliárias paulistana?

No intuito de se responder a essa indagação, estabeleceram-se os objetivos da presente pesquisa, conforme já esclarecido na introdução deste estudo.

4.1.1. Objetivo Geral

Avaliar as motivações para que as empresas do setor de incorporações imobiliárias paulistano adotem alianças estratégicas é o objetivo geral deste trabalho.

Complementarmente, deseja-se observar se as motivações estão relacionadas com o fato dessas alianças ocorrerem horizontalmente ou verticalmente à firma, bem como identificar os aspectos relevantes dessas alianças para os gestores principais das firmas de incorporação imobiliária paulistanas, ou seja, suas características, objetivos, aspectos da evolução, tensões e resultados, bem como a percepção do papel das políticas públicas e do ambiente no estabelecimento dessas alianças.

4.1.2. Objetivos Específicos

a) Identificar as motivações que levam as empresas do setor de incorporações imobiliárias paulistano a adotarem alianças estratégicas horizontais.

b) Identificar as motivações que levam as empresas do setor de incorporações imobiliárias paulistano a adotarem alianças estratégicas verticais.

c) Observar se existe relação entre as motivações que levam as empresas do setor de incorporações imobiliárias paulistano a adotarem alianças estratégicas horizontais e as que as levam a adotarem alianças estratégicas verticais.

d) Avaliar os aspectos relevantes acerca das alianças estratégicas, para os gestores principais no setor de incorporação imobiliária paulistano.

4.2. MÉTODO DE ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

A partir da escolha da abordagem qualitativa, como o método mais apropriado para "estudos sobre a relevância causal de aspectos isolados, que, na verdade, só são eficazes em combinação com outros fatores que os influenciem" (FLICK, 2004, p. 20), a autora deparou-se com a necessidade de identificar o método de pesquisa propriamente dito.

O estudo de caso, conforme Godoy (1995a), tem se tornado a estratégia preferida de pesquisadores que buscam responder questões de "por que" e "como" determinados fenômenos ocorrem, principalmente quando pouco podem ser controlados os eventos estudados e se o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, como é a característica principal do presente estudo que indaga o por que, i.e., a motivação que leva as organizações da atividade econômica de incorporação imobiliária do mercado paulistano às alianças estratégicas.

As técnicas fundamentais de pesquisa em estudos de caso, conforme aqui empregadas, são a observação e a entrevista, podendo conter análise de documentos escritos, que possam aclarar o fenômeno. Como resultado, o estudo de caso produziu relatórios narrativos, com "citações, exemplos e descrições fornecidos pelos sujeitos de pesquisa" (GODOY, 1995a)., agrupados de acordo com os interesses analíticos desta investigação.

Esta pesquisa, portanto, foi realizada através de um estudo exploratório de múltiplos casos, uma vez que se tornou necessária a profundidade analítica que este método proporciona, a fim de se identificar a diversidade de motivações das formas de alianças estratégicas observadas, bem como de seus demais aspectos, em empresas de incorporação imobiliária, sendo que essas empresas apresentaram características reveladoras, tornando possível a verificação, confirmação e até mesmo a ampliação dos achados resultantes do referencial teórico.

Corroborando para a opção do estudo de caso como o método a ser utilizado, observou-se que Stake (2000) explica que este método permite o refinamento de teorias existentes e sugere complexidades a serem investigadas posteriormente, bem como auxiliam no estabelecimento de limites para generalizações, que fazem parte dos objetivos específicos deste trabalho.

Yin (2003:42), por sua vez, foi inspirador quando tomou como exemplo um estudo bastante similar ao presente, explicando:

> Assuma que sua pesquisa sobre a parceria interorganizacional começou com a questão: como e por que as organizações colaboram umas com as outras para prestar serviços em associação... Essas perguntas "como" e "por que" pegando a essência daquilo que você realmente está interessado em responder, levam-no ao estudo de caso como estratégia apropriada em primeiro lugar. (YIN, 2003)

Assim, definindo-se que o método de estudo de caso seria aqui o mais adequado, definiu-se que seria necessário avaliar um número maior de empresas, com o intuito de se descrever as muitas possibilidades de tipos de alianças e suas motivações, determinando-se, a seguir, quais deveriam ser as diversas unidades a serem estudadas.

4.3. ESCOLHA DA AMOSTRA

Diante da atividade econômica em foco no presente estudo, buscou-se pesquisar as alianças estratégicas formadas pelas empresas incorporadoras atuantes no mercado imobiliário na região metropolitana de São Paulo. Assim, para selecionar alianças estratégicas com o objetivo de analisar suas motivações e demais faces, foi preciso determinar empresas e compreendê-las sob a perspectiva de seus gestores principais.

Para a escolha das empresas cujas alianças foram estudadas, procurou-se traçar seu perfil diante das informações mais relevantes quanto a seu tempo de existência, espécie de sociedade, número de empregados e capital social, partindo-se dos dados fornecidos pela Pesquisa Anual de Serviços (PAS) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Entretanto, os dados consolidados referem-se ao período até 2004, que é o mais recente divulgado por aquela instituição, sendo que diante das profundas alterações recentes, pareceram ter relevância relativa.

Complementarmente e no intuito de restringir o escopo às alianças estratégicas estabelecidas por empresas atuantes no âmbito da região metropolitana de São Paulo, observou-se os dados fornecidos pela Embraesp – Empresa Brasileira de Estudos do Patrimônio, especializada em consultoria independente na área imobiliária, em todo o território nacional, além de única

entidade particular admitida como referência de dados do mercado imobiliário junto à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) da Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA.

A Embraesp desenvolveu diversos sistemas de informações, dentre os quais destaca-se o "Departamento de Pesquisa e Análise de Mercado" originado em meados de 1.976, dedicado à pesquisa e análise permanente e sistemática de todos os empreendimentos novos lançados na Região Metropolitana de São Paulo ou aprovados pela Secretaria da Habitação do Município de São Paulo. Estas pesquisas e análises de séries históricas auxiliaram na observação e compreensão da evolução e do nível de atividade do mercado imobiliário de São Paulo, bem como das ocorrências de alianças horizontais nos lançamentos imobiliários (POMPÉIA, 2004; 2006; 2007).

No intuito de se completar esses dados obtidos junto à Embraesp, solicitou-se uma série de dados setoriais para o Secovi–São Paulo, que aglutina os empresários da atividade econômica de incorporação imobiliária paulista.

Assim, conforme resposta enviada em 23 de março de 2007, através da supervisora do setor de cadastro do Secovi-SP são 1428 (mil quatrocentas e vinte e oito) as empresas incorporadoras em São Paulo. Observe-se que no *site* do Secovi-SP constavam, em 16 de julho de 2007, 269 (duzentas e sessenta e nove) empresas associadas, sendo informado que apenas 255 (duzentas e cinqüenta e cinco) daquelas associadas à entidade, atuam e se localizam na região em foco.

Para melhor se compreender as empresas da atividade econômica aqui em foco, Cruz (2006) explica que o mercado imobiliário é “bastante amplo e fragmentado, abrigando centenas de

empresas que se caracterizam em sua maioria por empresas familiares", de pequeno e médio porte, explicando, ainda, que estas têm âmbito local. Segundo esse autor, as empresas de incorporação imobiliária "de grande porte, em termos da economia brasileira, profissionalizadas, têm expandido suas atividades além de sua localidade de origem".

4.3.1. Seleção das Empresas

Após exaustiva observação dos periódicos e revistas de maior circulação na cidade de São Paulo, bem como de artigos disponíveis na *Internet*, conforme descrito no capítulo 3 deste estudo, detectou-se a existência de uma vasta gama de alianças e parcerias, cuja motivação constata-se recorrente, sem haver expressa divulgação de outra grande parte das alianças em andamento, as alianças verticais.

Definiu-se como ideal a análise de empresas que estivessem estabelecendo alianças representativas, tanto de casos típicos, quanto de casos diferenciados, que pudessem ser localizadas no mercado imobiliário paulistano.

Para se evitar uma amostra tendenciosa, decidiu-se pelo processo de pesquisa conhecido como "bola de neve", ou "em cadeia", em que um entrevistado indica outros, por julgar que estes possuam informações interessantes para a pesquisa, conforme defende Patton (2002), ou seja, tenham vivenciado ou estivessem vivenciando situações que pudessem colaborar com o estudo.

Assim, partiu-se para a escolha da primeira empresa, pelo fato de esta ter sido citada na literatura, como sendo organização de grande prestígio e bastante inovadora, para se realizar a

primeira entrevista. Após sua conclusão, foi-se solicitando aos próprios respondentes que indicassem outras empresas, de atuação na mesma atividade econômica, que pudessem colaborar de forma relevante, para que fossem entrevistados seus gestores, garantindo-se amplitude de casos a serem estudados.

Cabe ressaltar que o pequeno número de respondentes nesta pesquisa não leva a prejuízo em seu resultado, uma vez que diante do número exíguo de empresas, recorre-se a Patton (2002) que explica que tanto a validade, quanto a significância e a revelação, ou *insight,* decorrentes de uma pesquisa qualitativa não está relacionada ao número de casos selecionados e sim à profundidade e riqueza de informações neles contidas e, nesta circunstância, a quantidade de alianças estratégicas relatadas e exploradas excedeu três por empresa, o que produziu farto e importante material para análise.

De qualquer forma, o número de empresas estudadas foi determinado pela exaustão de tipologias e motivações para alianças estratégicas, resultando em cinco empresas de incorporação imobiliária, cada uma relacionando suas inúmeras alianças realizadas e em fase de articulação. Além dessas, foram ainda estudadas mais duas empresas da cadeia produtiva da atividade econômica, uma construtora e uma empresa de projetos, bastante atuantes e com relacionamento comercial com inúmeras empresas incorporadoras.

Os relatos produzidos referiram-se, genericamente, a inúmeras alianças concretizadas por suas empresas e outras de seu conhecimento, e especificamente a 26 (vinte e seis) alianças estratégicas realizadas pelas empresas dos entrevistados, sendo 22 (vinte e duas) no período aproximado de dois anos. Os dados relacionados neste trabalho consideraram os relatos produzidos, com ênfase àqueles do período mais próximo.

4.3.2. Definição dos Sujeitos de Pesquisa

Em virtude do grande dinamismo observado na atividade econômica em análise, determinou-se que as pessoas a serem pesquisadas deveriam ser aquelas responsáveis por motivar e decidir os "movimentos" iniciais das alianças desde o estabelecimento da sua necessidade. Ou seja, a partir da primeira entrevista, comprovou-se que estas etapas são efetivamente definidas pelos gestores principais das empresas, decidindo-se que as fontes de informação mais adequadas seriam as constatações dos próprios atores diante do ambiente em que se inserem, dos eventos pesquisados e de documentação complementar que corroborasse para o entendimento de seu ponto-de-vista, das motivações e dos tipos de alianças realizadas, completando a obtenção dos dados necessários para a análise.

Evidentemente, como explica Eiriz (2001), as alianças estratégicas envolvem todos os níveis hierárquicos das organizações, envolvendo direta ou indiretamente todas as suas atividades. Assim, a gestão da evolução dessas alianças é disseminada por todos os outros níveis da empresa, ou ainda, da díade ou rede de empresas.

Entretanto, como o foco principal é a motivação para a realização de alianças, estabeleceu-se que o enfoque mais adequado para essa pesquisa é o do responsável pela opção de se estabelecer a aliança e pela escolha dos parceiros.

Por solicitação de alguns dos entrevistados não foram divulgados seus nomes, nem o de suas empresas ou aliados, uma vez que há muitas repercussões comerciais em questão. Por esse motivo, decidiu-se retirar tanto da análise quanto das transcrições todos as indicações de nomes próprios e comerciais, sem entretanto haver prejuízo do conteúdo aqui analisado.

4.3.3. Triangulação

A importância da triangulação num estudo de caso é a possibilidade de esclarecer os significados e auxiliar na interpretação, conforme explica Stake (2000).

Assim, para determinar a convergência de informações e no intuito de confirmar o enfoque percebido pela autora acerca dos resultados obtidos, determinou-se a realização de triangulação na coleta de dados, optando-se por entrevistar dois "parceiros" citados por algumas das empresas incorporadoras, um deles uma empresa de projetos arquitetônicos e o outro, uma empresa construtora, ambas empresas de renome evidente no mercado imobiliário paulistano, através de anúncios e divulgação em jornais e revistas de grande circulação.

Assim, as unidades de análise deste estudo são as alianças estabelecidas pelas empresas de incorporação imobiliária paulistanas e a triangulação feita com empresas em sua cadeia de suprimentos, num processo capaz de obter multi-percepção para os eventos aqui estudados, objetivando aclarar o significado e a avaliação dos diversos *players* acerca dos fenômenos, conforme explicado por Stake (2000). Essa triangulação também foi possível por meio da análise dos dados secundários coletados.

O papel da pesquisadora e o objetivo da pesquisa ficaram bastante claros aos entrevistados, para que as respostas e comportamentos não fossem influenciados, afetando sua atitude ou as respostas fornecidas.

4.3.4. Protocolo de Pesquisa

Foi elaborado um protocolo de pesquisa, contendo uma definição do que é uma aliança estratégica, sendo a mais representativa do conceito utilizado no presente trabalho, na opinião da autora, além dos principais aspectos relevantes conforme designado por Yin (2003), a saber:

- Visão ampla do projeto;
- Procedimentos para coleta de dados em campo;
- Questionamentos do estudo de caso propriamente dito;
- Plano de análise e relatório de estudo de cada caso avaliado;
- Plano de análise de casos múltiplos.

Assim, incluiu-se também a descrição da ferramenta a ser utilizada na pesquisa investigativa de múltiplos casos, bem como demais aspectos julgados relevantes, tanto na escolha da amostra, quanto na elaboração de premissas para análise dos dados obtidos.

O protocolo de pesquisa é defendido como importante para a realização de estudo de caso por autores como Patton (2002) e Yin (2003), explicando que o estudo qualitativo não prescinde de rigor na análise.

Lembrando-se que a autora procurou ser diligente quanto ao rigor do protocolo, uma vez que este deve ser maior em casos múltiplos, principalmente diante da análise e da sua inter-relação, conforme explica Yin (2003).

Portanto, incluiu-se questões definidas como centrais do estudo, bem como as definições mais importantes concernentes ao assunto aqui tratado; a definição das unidades de análise e as proposições a serem examinadas, conforme requer Yin (2003. p. 43).

Esse protocolo foi seguido, conforme se identifica ao longo deste estudo e, portanto, julgou-se necessário reproduzi-lo apenas em sua "forma de campo", no apêndice deste trabalho.

Entretanto, em face dos dados coletados, as proposições iniciais foram complementadas conforme o desenvolvimento das entrevistas e a partir do delineamento parcial dos casos aqui estudados. Foi assim que se percebeu indícios de que as alianças horizontais e as verticais são percebidas diferentemente pelos gestores das empresas. E também que o papel do ambiente é muito mais relevante do que a autora supôs inicialmente.

Cabe ressaltar, portanto, que ocorreu um processo interativo entre os dados coletados e o referencial teórico, o que foi determinante para a realização do presente estudo, uma vez que o ambiente e suas características tornaram-se mais e mais relevantes ao longo da pesquisa, realizada nos últimos dois anos.

Assim, a fase de análise também foi concomitante à de coleta de dados, uma vez que os dados levaram à reavaliação qualitativa da pesquisa.

A pesquisa constituiu-se, portanto, na realização de estudo de casos múltiplos, procurando-se confirmar as características encontradas na literatura e identificar se há práticas específicas do setor ainda não relacionadas.

4.3.5. As Entrevistas

Foram realizadas 7 (sete) entrevistas, sendo 6 (seis) delas no escritório central das empresas, em sala de reunião, em ambiente calmo e propício à entrevista e uma delas, por indisponibilidade de tempo do respondente, foi realizada por telefone, entretanto não houve perda de qualidade, quer na disposição em dar a entrevista, quer no aprofundamento das respostas concedidas.

Todos os respondentes foram questionados a respeito da possibilidade de gravação do conteúdo de seus depoimentos e apenas um deles se sentiu, a primeira vista, desconfortável com esse procedimento. Entretanto, após reiterar que não seriam divulgados nomes e nem tampouco dados isolados de sua empresa, o respondente aquiesceu com a gravação.

Em todos os casos iniciou-se com uma breve conversa acerca dos fenômenos que vêm ocorrendo no mercado imobiliário, sendo que todos receberam explicação sobre o motivo da entrevista, do interesse em avaliar as "parcerias", jargão mais utilizado para designar as alianças da atividade econômica.

Posteriormente, e no intuito de tranqüilizar os respondentes, fez-se questionamentos demográficos, tanto do respondente, quanto de sua empresa.

Subseqüentemente, iniciando-se o período de gravação, foi feito um preâmbulo explicando-se o significado de "alianças estratégicas" para o estudo e dirimidas eventuais questões sobre os objetivos deste trabalho.

As entrevistas, entretanto, foram semi-estruturadas, sem roteiro padronizado, exceção feita ao seu início, que procurou ser sempre homogêneo. No intuito de não parecer muito inquisitiva diante de alguma explicação, a autora não insistiu em demasia na explanação de algumas questões, para não intimidar os respondentes.

Assim, após a realização de breve pesquisa documental das empresas, uma delas, sociedade anônima, foram realizadas as entrevistas pessoais, conduzidas de forma espontânea, com os gestores principais, sempre com os responsáveis pela decisão em realizar e manter alianças.

O alinhamento com os demais níveis da organização que se envolvem, de maneira efetiva, com a empresa aliada, tanto gerencial quanto operacionalmente, para que se obtenham os dados necessários para a análise abrangente das alianças, foi reputado como desnecessário nesse estudo, uma vez que o foco é o momento de adoção das alianças e a avaliação do gestor a seu respeito.

Cada empresa pôde contribuir com, pelo menos, três relatos de alianças realizadas num período de 2 (dois) anos que antecedeu a pesquisa de campo, alguns ainda em andamento. Este prazo foi estabelecido em virtude de ser neste período que se fizeram sentir, em maior grau, os efeitos das políticas públicas para o segmento de incorporações imobiliárias.

Nestas entrevistas questionou-se os respondentes a respeito das linhas mestras de investigações verificadas no referencial teórico, conforme é indicado no protocolo de pesquisa, observando-se, principalmente os temas do papel da interferência governamental e do ambiente na competição da atividade de incorporação imobiliária; sobre o que leva às alianças, tanto face aos motivos, quanto aos objetivos; que tipo de alianças se estabelece mais

comumente, tanto vertical quanto horizontalmente; como evoluem as alianças e como são observados seus desempenhos.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de março e junho de 2007, numa proporção de aproximadamente duas entrevistas mensais, o que denota a extrema dificuldade de se conseguir um "espaço" na agenda dos gestores principais das empresas, num momento de intensa atividade do ramo.

Sendo o desempenho da aliança um dos fatores que podem levar ao estabelecimento de novas alianças, tornou-se relevante observar seu desempenho, entretanto, diante do recente panorama setorial, em que houve acentuado crescimento, motivado pela repercussão das medidas de fomento ao crédito imobiliário e de abertura do capital de inúmeras empresas no Novo Mercado da Bovespa (até 20 de julho de 2007, somava-se 20 as empresas desta atividade econômica que realizaram suas IPO, maior parte delas sediada em São Paulo), a forma mais adequada encontrada pela autora, para a avaliação desse desempenho, foi a avaliação pessoal, subjetiva, dos envolvidos, em especial, do gestor da empresa, uma vez que o bom resultado econômico tanto de um empreendimento quanto da empresa, como atestam os próprios entrevistados, não retrata igual desempenho da aliança. Sendo assim, os aspectos objetivos podem estar contaminados por outras interferências que não os próprios relacionamentos cooperativos.

Essa efervescência na atividade do mercado imobiliário, no entanto, pode ofuscar nossa compreensão dos fenômenos em curso, em virtude da ausência de distanciamento histórico suficiente para a análise dos fatos. As tendências de desenvolvimento da atividade econômica

são muito recentes e as profundas alterações observadas na estrutura do mercado imobiliário podem no futuro, eventualmente, se desviarem dos presentes indícios.

O registro das entrevistas encontra-se anexado ao deste trabalho (ver Anexo A), sendo que as transcrições acompanham os relatos sempre *ipsis literis,* exceção feita a alguns vícios de linguagem ou repetições, que foram extraídos para facilitar a leitura, sem prejuízo da acurácia do teor e do sentido conferidos pelo entrevistado.

Ressalta-se que os primeiros contatos realizados, com as Empresas "1" e "2", foram com o intuito de se obter dados secundários. Desta forma, as empresas onde se realizaram as entrevistas foram numeradas de "3" a "9", de acordo com a ordem cronológica em que foram contatadas.

Com o intuito de ilustrar as informações obtidas na análise dos dados do presente estudo, serão reproduzidas as falas dos respondentes, sempre que relevantes, sendo para isso utilizados os seguintes recursos gráficos:

- As transcrições literais serão feitas entre aspas e recuadas do texto da autora, sendo indicado entre colchetes o número da empresa analisada a que se refere o trecho;
- Os breves relatos serão destacados do texto principal em itálico;
- Os aspectos mais relevantes e prioritários serão sublinhados.

4.3.6. Tratamento dos Dados

O tratamento de dados primários gerados pelas entrevistas e transformados em forma de textos, conforme indica Flick (2004), pode ser elaborado de duas maneiras distintas, sendo

análise seqüencial ou categorização e codificação. Este trabalho se baseou nesta última, que visa a redução do texto a algumas categorias de análise, ou codificações, permitindo concatenar as idéias, agrupando-as, de tal modo a favorecer a análise do fenômeno aqui estudado, facilitando a interpretação e exploração do conteúdo das entrevistas. Entretanto, tratando-se de estudo exploratório, não houve preocupação com a exaustiva repetição dos relatos encontrados na pesquisa, para efetuar contextualização dos resultados, quando houve congruência entre os enfoques dos respondentes.

Estas categorias delinearam-se a partir da caracterização prévia das alianças estratégicas consoantes com os dados secundários obtidos, entretanto, conformaram-se através da análise *a posteriori* das transcrições das entrevistas realizadas, agrupando-se as respostas dos respondentes de acordo com um padrão comum a cada conceito, sendo em seguida confrontadas com o arcabouço teórico descrito neste estudo, facilitando análise das mesmas.

Ressalta-se que os dados secundários foram de extrema importância para a análise do cenário em que se desenvolve a atividade de incorporação imobiliária paulistana, determinando o comportamento geral das empresas do setor, favorecendo a composição das categorias de análise, uma vez que permitiram constatações quanto ao ambiente em que se insere a atividade econômica, quanto ao estabelecimento de alianças estratégicas ali inseridas, seus propósitos e garantindo a confirmação do *modus operandi* nas diversas etapas de sua instituição.

Passa-se, a seguir, à apresentação dos resultados da pesquisa e análise dos seus dados.

5. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

Para facilitar a análise dos dados concernentes exclusivamente às alianças estratégicas da atividade econômica central desta pesquisa, a autora iniciou esta etapa de seu trabalho pela apresentação dos diversos dados secundários, delineando as inúmeras alianças estratégicas em andamento nas firmas pertencentes àquele ambiente, bem como das evidências obtidas na pesquisa de campo, adequadamente organizadas de forma a permitir a pertinente análise das motivações que levam os gestores ao estabelecimento das alianças estratégicas, possibilitando-se ponderar acerca do conjunto de condições que as envolve. Posteriormente, seguiu-se a análise dos dados.

5.1. ATUAÇÃO CONJUNTA NA INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA PAULISTANA

Através de dados secundários coletados nesta pesquisa, demonstra-se a crescente atividade na incorporação imobiliária paulistana, com o intuito de traçar seu panorama, corroborando para a melhor interpretação e análise de seus resultados. Assim, observa-se que no mercado há vários casos de co-incorporação, em que são criadas alianças estratégicas, acordos de cooperação e também *joint-ventures*, conforme se depreende da simples observação de anúncios de lançamentos imobiliários, bem como demais alianças amplamente divulgadas em revistas, jornais e *sites* de livre acesso na *Internet*, alguns destes relacionados a seguir, sendo que esta tendência se confirma na presente pesquisa.

Assim, relativamente às alianças e as chamadas “parcerias” realizadas recentemente no mercado imobiliário paulistano, pode-se citar:

a) A empresa Cyrela Brazil Realty S.A., em seu *site*[6], relata algumas das alianças efetuadas, como por exemplo:

- Em 31 de janeiro de 2006, formou parceria com a Agra Incorporadora, empresa que atua principalmente no segmento de empreendimentos residenciais em São Paulo, através da constituição da Agra Empreendimentos, sendo 51% de seu capital detido pela Agra Incorporadora e 49% pela Cyrela.
- Em 10 de fevereiro de 2006, aliou-se à Mac Investimentos, empresa que atua principalmente no segmento de incorporação imobiliária de empreendimentos residenciais em São Paulo, com foco no mercado de médio-alto padrão, através da constituição da Mac Empreendimentos, sendo aproximadamente 50% de seu capital detido pela nossa Companhia e aproximadamente 50% pela Mac Investimentos. Fruto dessa transação pode ser observado na Figura 4 (A), em que ambas as empresas constam como incorporadoras e, no seu rodapé, indica-se que a incorporação é da empresa "Cyrela Mac Monterey Empreendimentos Imobiliários Ltda.".
- Em 6 de abril de 2006, foi fixada aliança com a Plano & Plano Empreendimentos, empresa que atua principalmente no segmento de incorporação e construção imobiliária de empreendimentos residenciais em São Paulo, com foco no mercado de médio-alto padrão, através da constituição da Plano & Plano Participações, sendo 79% de seu capital detido pela Cyrela e os 21% restantes detidos pelos sócios da Plano & Plano Empreendimentos.
- Em 10 de abril de 2006, através da celebração de um contrato de compra e venda de ações e outras avenças, estabeleceu-se uma aliança no segmento de incorporações imobiliárias com a RJZ Participações, empresa que atua na participação em sociedades do segmento de construção, incorporação e venda de empreendimentos imobiliários no Rio de Janeiro, bem como na administração de bens imóveis próprios.

---

[6] Disponível em : http://ri.brazilrealty.com.br/cyrela/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=1528&conta=28

- Em 18 de abril de 2006, aliou-se com a Goldsztein, empresa com sede no Rio Grande do Sul, que atua principalmente no segmento de incorporação imobiliária de empreendimentos residenciais, com foco no mercado de médio-alto padrão, através da constituição da Goldsztein Cyrela, sendo 50% de seu capital detido pela nossa Companhia e os 50% restantes pela Goldsztein. Cyrela e Goldsztein pretendem desenvolver, com exclusividade, empreendimentos no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

EXEMPLOS DE PROPAGANDAS DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA NA MÍDIA IMPRESSA

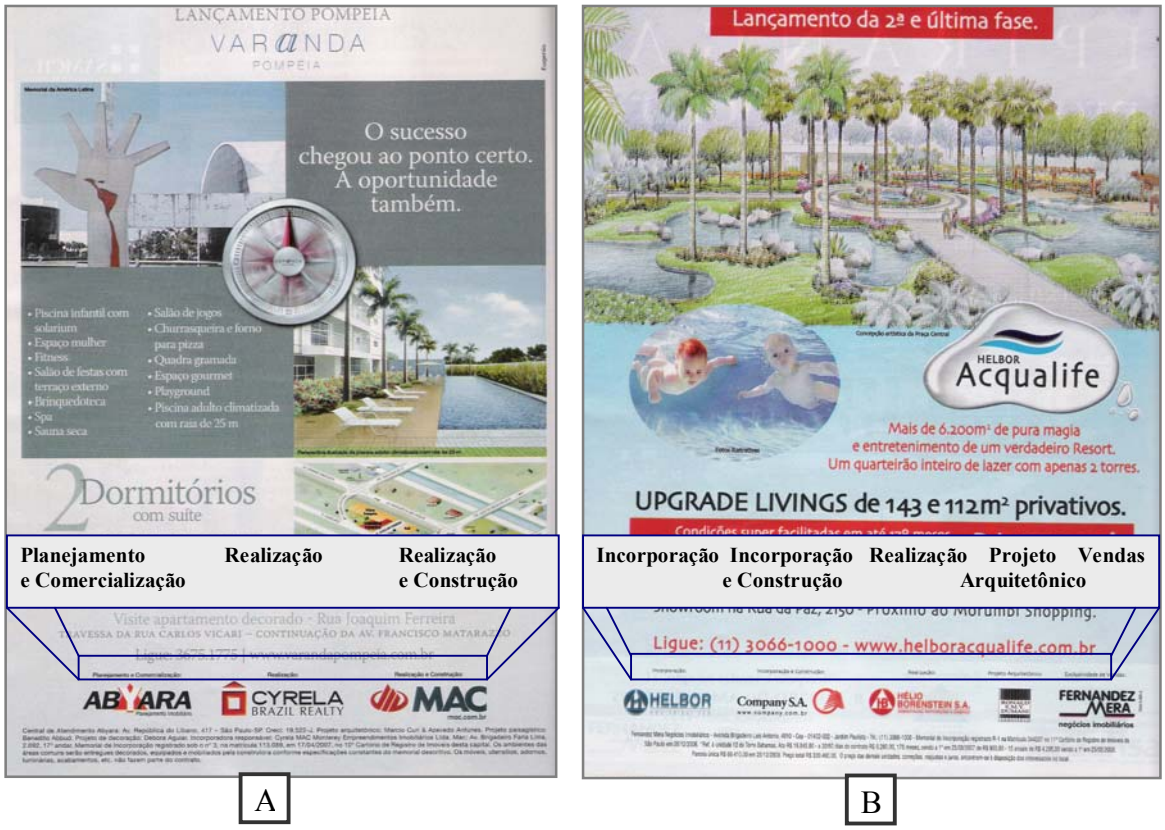


Figura 4 - Exemplos de propagandas de incorporação imobiliária na mídia impressa
Fonte: Adaptado de Revista Veja São Paulo, de 25 de julho de 2007.

- Em 28 de agosto de 2006, a Cyrela formou duas parcerias, uma com a Incortel Incorporações e outra com a Morar Construtora, ambas empresas com sede no Espírito Santo. Com a Incortel Incorporações Hoteleiras Ltda, a Cyrela pretende atuar nas cidades de Vitória, Rio de Janeiro, Macaé e Florianópolis realizando incorporação de empreendimentos de médio

e alto padrão. Com a Morar Construtora e Incorporadora Ltda. atuará no mercado imobiliário do Espírito Santo.

- Em 06 e julho de 2007, a Cyrela Brazil Realty anunciou a criação de *uma joint-venture* com a Concima Empreendimentos e Construção Ltda., para lançamento de incorporações imobiliárias no segmento "econômico", também dito “de baixa renda”.

b) Já a empresa Tecnisa S.A. informa através de seu *blog* [7]:

- Que realizou *joint-venture* com a empresa Stuhlberger, ao lado de mais quatro iniciativas de igual teor realizadas somente neste ano. Explica, ainda, que assim conseguiu ampliar seu *landbank*, sendo que apenas 4% (quatro por cento) do total de investimento em terrenos foi em solo paulistano.
- Que expandiu suas atividades para o Centro-Oeste através de parceria em Goiás e em Brasília com as empresas Artefato Engenharia Indústria e Comércio Ltda. e FR Incorporadora Ltda., pertencentes ao grupo Fuad Rassi, conforme divulgado em 17 de julho de 2007. Explicou que a Tecnisa terá participação mínima de 50% nos negócios gerados através da parceria, que tem como objetivo desenvolver empreendimentos imobiliários, comerciais e residenciais, no Estado de Goiás e em Brasília.

c) A Company S.A., em seu *site*[8] de relacionamento com investidores relata, na seção denominada “estratégia”, suas parcerias com diversas empresas, “sempre com incorporadores renomados que disponham de capital suficiente para investimento”. Atualmente, a empresa tem “parcerias com Brascan, Tishman Speyer, Redevco, Helbor, Klabin Segall, entre outros”, conforme se comprova na Figura 4 (B).

---

[7] Disponível em: www.blogtecnisa.com.br
[8] Disponível em: www.companyri.com.br/Default.asp?area=12

d) A Vivent Incorporadora e Construtora Ltda. informa através de seu *site*[9] que estabeleceu parceria com um escritório de arquitetura, Ohira Arquitetura, conseguindo , assim "melhor otimização dos espaços internos, harmonia nos ambientes e acabamentos internos, além de uma fachada imponente, independente do tipo de empreendimento, melhorando não só a qualidade de vida dos futuros moradores do empreendimento como valorizando o bairro em que o mesmo está localizado".

e) A Even S.A., empresa resultante da fusão, em 2002, das empresas ABC Investimob e Terepins & Kalili, anunciou através de seu *site*[10], em março de 2006, que estabeleceu parceria com o grupo inglês Spinnaker Capital, que é um dos maiores investidores independentes europeus.

f) A empresa Abyara, de co-incorporação e corretagem imobiliária, estabeleceu parceria com a incorporadora e construtora Agra para o desenvolvimento de grande projeto em Salvador, conforme divulgado em 27 de março de 2007 através do Portal Exame[11]. Batizado de "Cidade Nova", este empreendimento alcançará um valor de vendas potencial de R$ 5,3 bilhões (cinco bilhões e trezentos milhões de reais), cabendo à Abyara R$ 1,6 bilhão (um bilhão e seiscentos milhões de reais).

g) A Gafisa fechou diversos tipos de parceria, dentre elas:

- A formação de *joint-venture* com a Construtora OAS, em 24 de abril de 2006, conforme seu *site*[12], para expandir os seus negócios imobiliários no Estado da Bahia. Esse

[9] Disponível em: www.myhouse.com.br/index.php?page=institucional
[10] Disponível em: www.even.com.br/institucional
[11] Disponível em: http://portalexame.com.br/negocios/m0125464.html
[12] Disponível em: www.gafisa.com.br/OC/noticia_salvador.asp

acordo antecipa o desenvolvimento de projetos e realização de imóveis residenciais e de desenvolvimento urbano na capital e também no interior do estado, com participações iguais.

- Em 21 de fevereiro de 2007, o *site* Valor *Online*[13] divulga que a Gafisa criou uma *joint-venture* com a Odebrecht para atuar no segmento de baixa renda. Atuará em grandes projetos habitacionais.
- Em 26 de março de 2007, a empresa FIT Residencial, criada pela Gafisa para atender ao segmento de baixa renda, assinou a primeira parceria com a Caixa Econômica Federal para o financiamento de empreendimento na Zona Norte da Capital paulista, inicialmente com 6.000 (seis mil) unidades, sendo sua construção financiada a 100% (cem por cento) do valor de compra do imóvel, com recursos do PAC (Plano de Aceleração do Crescimento).
- Firmou parceria com o Banco Itaú para financiamento de imóveis em 25 anos, conforme publicado pela Folha *Online*[14] em 04 de julho de 2007. Assim, a incorporadora Gafisa lançou um financiamento de imóveis na planta que irá permitir aos compradores parcelarem o pagamento de sinal de 10% (dez por cento) e financiarem 90% (noventa por cento) do preço do imóvel, com aquele banco, em 25 anos, antes da construção. Nesta aliança, a Gafisa receberá do banco uma parte substancial do valor financiado antes da construção. Assim, diminuirá sua exposição de caixa nesses projetos e não precisará manter os recebíveis após a entrega das unidades, resultando em ciclos mais curtos de produto.

Sem pretender ser exaustiva, aqui se observa que há relatos de um grande número de "parcerias" ou alianças estratégicas sendo realizadas, tanto horizontais quanto verticais, com as motivações e objetivos mais diversos. Algumas visam à ampliação do *landbank*, outras a obtenção de recursos financeiros, redução do ciclo de negócio, acesso a mercados, diversificação de público-alvo, outras ainda a ampliar o poder de mercado de um grupo

[13] Disponível em: http://oglobo.globo.com/economia/mat/2007/02/21/294653379.asp
[14] Disponível em: www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u309510.shtml

pequeno de empresas, para citar as mais recorrentes. A esse respeito, relata Beck (2007), que vem sendo observado que a elevada oferta de crédito tem modificado o mapa de atuação das grandes incorporadoras, sendo visível o movimento de nacionalização da atividade econômica. E certamente tem intensificado sua disposição a efetuar parcerias e alianças, como se observa nos resultados deste estudo.

5.2. APRESENTAÇÃO DOS DADOS PRIMÁRIOS

Os resultados da presente pesquisa são aqui apresentados, sendo que primeiramente referem-se aos respondentes e às empresas; em seguida relata-se as tipologias de alianças encontradas na atividade econômica em foco; acompanhadas das motivações narradas pelos entrevistados. Finalmente, relaciona-se as demais características observadas como relevantes para a adoção de alianças informadas pelos pesquisados.

5.2.1. Perfil dos Respondentes

Conforme descrito no capítulo de metodologia deste estudo, foram entrevistados os gestores principais das empresas selecionadas, que apresentaram o perfil como descrito no Quadro 14.

PERFIL DOS RESPONDENTES				
	Gênero	**Idade**	**Formação Superior**	**Sócio do Negócio**
Empresa 3	Masculino	De 45 a 50 anos	Engenheiro Civil	Sim
Empresa 4	Masculino	De 45 a 50 anos	Engenheiro Civil	Sim, fundador
Empresa 5	Masculino	De 45 a 50 anos	Engenheiro Civil	Sim.
Empresa 6	Masculino	De 45 a 50 anos	Arquiteto	Sim, fundador
Empresa 7	Masculino	De 45 a 50 anos	Engenheiro Civil	Sim, fundador
Empresa 8	Masculino	De 45 a 50 anos	Engenheiro Civil	Sim, fundador
Empresa 9	Masculino	De 30 a 35 anos	Engenheiro Civil	Sim, fundador

Quadro 15 – Perfil dos Respondentes
Fonte: A Autora

Assim, quanto às características demográficas, pode-se dizer que a maioria dos respondentes está na mesma faixa etária, de 45 a 50 anos de idade, sendo do sexo masculino, todos com ensino superior e, na maior parte, engenheiros civis, sócio-fundadores de suas empresas.

Com referência ao cargo que ocupam, todos são os gestores principais de suas empresas, diretores e presidentes das mesmas, conforme Quadro 15.

PERFIL DOS CARGOS OCUPADOS PELOS RESPONDENTES			
Objetivo Social Principal da Empresa	**Cargo do Respondente**	**Freqüência**	**%**
Incorporação Imobiliária	Gestor Principal	5 empresas	71,4 %
Projetos Arquitetônicos	Gestor Principal	1 empresa	14,3 %
Empresa Construtora	Gestor Principal	1 empresa	14,3 %
TOTAL		**7 empresas**	**100 %**

Quadro 16 - Perfil dos Cargos Ocupados pelos Respondentes
Fonte: Elaboração Própria

5.2.1.1. Perfil das Empresas

O perfil das empresas incorporadoras dos entrevistados se diferencia entre si no que diz respeito ao número de funcionários, sendo que 40 % (quarenta por cento) das empresas de incorporação imobiliária possui mais de 50 funcionários, 40 % (quarenta por cento) das empresas possuem até 20 funcionários e os restantes 20 % (vinte por cento) das empresas possui entre 30 e 50 funcionários.

Já as demais empresas, uma de projetos arquitetônicos e outra de construção, portanto firmas do mesmo ramo de atuação, representam 28,6 % (vinte e oitoe seis décimos por cento) do total das empresas analisadas.

Isso demonstra que há na amostra empresas com capacidades distintas de produção e de operação no mercado imobiliário, muito embora todas sejam sedimentadas e tenham amplo tempo de atuação. Assim, as empresas participantes desta pesquisa apresentam o perfil conforme Quadro 16:

PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS				
	Tipo de Sociedade	**Objetivo Social**	**Tempo de Existência (t)**	**Número de Funcionários Administrativos na Incorporação (N)**
Empresa 3	Ltda.	Incorporação e Construção	t > 25 anos	N até 20
Empresa 4	Ltda.	Incorporação e Construção	20 < t < 25	N > 50
Empresa 5	Ltda.	Incorporação e Construção	t > 25 anos	30 < N < 50
Empresa 6	Ltda.	Incorporação e Construção	t > 25 anos	N até 20
Empresa 7	Ltda.	Projetos Arquitetônicos	20 < t < 25	30 < N < 50
Empresa 8	S.A.	Incorporação e Construção	t > 25 anos	N > 50
Empresa 9	Ltda.	Construção	t até 10 anos	30 < N < 50

Quadro 17 - Perfil das Empresas Pesquisadas
Fonte: A Autora

Assim, quanto ao objetivo social das empresas pesquisadas, pode-se dizer que 71,4 % (setenta e um e quatro décimos por cento) delas são firmas de incorporação imobiliária, 14,3 % (catorze e três décimos por cento) são empresas de projetos arquitetônicos e 14,3 % (catorze e três décimos por cento) são empresas de construção civil, conforme Quadro 17.

OBJETIVO SOCIAL DAS EMPRESAS PESQUISADAS		
Objetivo Social Principal da Empresa	**Freqüência**	**%**
Incorporação Imobiliária	5 empresas	71,4 %
Projetos Arquitetônicos	1 empresa	14,3 %
Empresa Construtora	1 empresa	14,3 %
TOTAL	**7 empresas**	**100 %**

Quadro 18 - Objetivo Social das Empresas Pesquisadas
Fonte: A Autora

Apenas uma dentre as empresas analisadas é uma sociedade anônima. Além disso, todas as incorporadoras pesquisadas são também construtoras, o que não é necessário que ocorra. Há muitas empresas incorporadoras que não constroem, conforme se observa no cadastro do SECOVI-SP. Nesse sentido esclarece-se que muitas empresas, mesmo tendo capacidade para construir, muitas vezes relegam a terceiros esta atividade.

De qualquer forma, as respostas para este estudo versaram apenas sobre a atividade de incorporação imobiliária, inclusive quanto ao número de funcionários e padrão de comportamento das empresas. Quando houve dúvida se o respondente falava exclusivamente da atividade de incorporação, a mesma era sanada.

5.2.2. As Alianças Relatadas

Conforme descrito na metodologia deste estudo, todas as empresas pesquisadas foram escolhidas por estarem adotando alianças estratégicas, sendo, portanto, favoráveis à sua utilização. Entretanto, a realização dessas alianças, ou parcerias, como são mais comumente denominadas, se dá de formas diferenciadas entre as firmas.

Assim, com o intuito de facilitar a análise dos dados aqui coletados, inicialmente agrupou-se as diversas alianças estratégicas realizadas em cada empresa pesquisada (ver Quadro 19), facilitando-se a posterior compreensão de suas tipologias e características. Cada gestor principal relatou alianças, livremente, incluindo aspectos de sua motivação, busca por parceiros, forma de sua criação, instituição, evolução e motivos de sucesso ou fracasso.

Pode-se dizer que as atividades realizadas através de alianças pelas empresas aqui pesquisadas foram, por vezes, de co-incorporação, ou seja, realizadas horizontalmente, com outros incorporadores, cada qual atuando de maneira a colaborar para a criação do negócio e a compartilhar de sua gestão, da maneira mais adequada à situação colocada; em outras ocasiões, realizadas verticalmente, tanto com investidores, caso em que estes não se envolveram diretamente com a gestão do empreendimento ou conjunto de empreendimentos realizados em união, quanto com fornecedores, quando a garantia de fornecimento adequado foi conquistada.

Nas empresas utilizadas para triangulação, sua relação com os contratantes é a mesma que aquela descrita com os fornecedores das empresas incorporadoras, sendo que o ideal relatado foi o de alcançar o melhor fornecimento possível, mantendo-se a equipe com a qualidade e o treinamento necessários.

No Quadro 18 está indicada a relação das empresas e as alianças ali relatadas, se horizontais ou verticais e as formas comumente adotadas para sua instauração.

ALIANÇAS RELATADAS NAS EMPRESAS PESQUISADAS		
Empresa	**Relato de Aliança**	**Forma da Aliança**
Empresa 3	1. Vertical com investidor 2. Vertical com fornecedor 3. Horizontal	1.1.SPE 1.2. Co- Incorporação 2.1. Acordo Informal (muito esporádico) 3.1. SPE 3.2. Co-incorporação 3.3. Contrato de Parceria
Empresa 4	1. Vertical com investidor 2. Vertical com fornecedor 3. Horizontal	1.1.SPE 1.2. Co- Incorporação 1.3. Participação Minoritária 1.4. Participação Majoritária 2.1. Acordo Informal (muito esporádico) 3.1. SPE 3.2. Co-incorporação

Empresa 5	1. Vertical com investidor 2. Vertical com fornecedor 3. Horizontal	1.1.SPE 1.2. Co- incorporação 2.1. Acordo Informal 2.2. Acordo Formal 2.3. Co-incorporação 3.1. SPE 3.2. Co-incorporação
Empresa 6	1. Vertical com fornecedor 2. Horizontal	1.1. Acordo Informal 1.2. Acordo Formal 1.3. Contrato de Parceria (através do aliado) 2.1. Consórcio 2.2 SPE 2.3. Co-incorporação
Empresa 7	1. Vertical com fornecedor/ contratante 2. Horizontal	1.1.SPE 1.2. Co- Incorporação 1.3. Acordo Informal 1.4. Acordo Formal 1.5. Participação Minoritária 2.1 Acordo Informal (muito esporádico)
Empresa 8	1. Vertical com investidor 2. Vertical com fornecedor 3. Horizontal	1.1.SPE 1.2. Co- Incorporação 1.3. Participação Minoritária 1.4. Participação Majoritária 2.1. Acordo Informal 2.2 Acordo Formal 2.3. Contrato de Parceria 3.1. SPE 3.2. Co-incorporação 3.3. Acordo Formal
Empresa 9	1. Vertical com investidor 2. Vertical com fornecedor/ contratante 3. Horizontal	1.1.SPE 1.2. Co- Incorporação 2.1. Acordo Informal 2.2. Acordo Formal 2.3. Franquia 3.1. Acordo Formal

Quadro 19 - Alianças Relatadas nas Empresas Pesquisadas
Fonte: A Autora

5.2.3. Tipologias de Alianças

Procurou-se estabelecer que alianças estratégicas eram adotadas em cada empresa, se horizontais ou verticais, obtendo-se como resultado, conforme se pode observar no Quadro 18, em seguida, procurou-se contextualizar as formas de instauração das alianças,

independentemente das empresas que as adotaram, uma vez que o foco deste estudo exploratório é, de fato, a aliança estratégica (ver Quadro 19).

ALIANÇAS REALIZADAS NAS INCORPORADORAS PAULISTANAS	
Alianças Realizadas	**Alguns Relatos como Evidência**
Alianças Verticais Com Fornecedores	"Você estabelece uma relação de confiança. Você sempre está tendo contato, conhecendo novos, pedindo estudos, propostas, mas você sempre tem aqueles que você acaba prestigiando, trabalhando, vamos dizer, com um relacionamento de confiança. Você tem um acerto de que vai estar sempre contratando, mas não é nada escrito." [3] "Eu tenho alguns fornecedores, os quais trabalham comigo, que são de confiança." [4] "Nós fizemos um acerto de trabalhar junto com o arquiteto... Aliás, que várias vezes iniciamos projetos sem combinar preço nem nada." [6] "O incorporador que fazia a construção fazia parceria com fornecedor [...] - isso várias vezes."[6] "A nossa empresa tem feito várias parcerias, desde fornecedores – onde a gente consegue fazer bons contratos com fornecedores, onde você garante suprimentos e garante preços, prazos e condições diferenciadas." [8] "Você faz uma parceria de mão-de-obra, pressupõe-se principalmente uma continuidade de serviço – o que dá tranqüilidade para o empreiteiro." [8] "Combinando com eles uma certa assiduidade, você acaba criando um vínculo comercial muito importante, em que você consegue manter bons preços pela escala e pela constância." [8] "Cada contrato de obra, na verdade, é também um contrato de franquia." [9] "Tem acordos que são mais na palavra mesmo, às vezes é um pedido de compra, um contrato." [9]

Alianças Verticais Com Investidores	"Nós temos investidores mesmo, que são caras do mercado financeiro." [4] "Eles já entraram desde o início às vezes participam com muito, às vezes com pouco. Como uma figura de co-incorporadores." [4] "A escolha da SPE ou a escolha da escritura? Não depende de mim, depende do investidor. Na verdade, eu acho que é muito mais seguro para ele a figura da SPE, porque aí ele não figura como um incorporador." [4] "Então, são investidores. E esses investidores são muitas vezes pessoas que são amigos, que é a maioria. São do nosso relacionamento há anos, tem alguns que também são fornecedores... tem fornecedor de caixilhos, de instalações, por exemplo. [...] Eles fornecem pra gente e acabaram gostando de receber uma parte com a participação no negócio." [5]
Alianças Horizontais	"A nossa empresa, ao longo de toda essa existência, e de outras gerações e etc, sempre procurou trabalhar sozinha no segmento de incorporação. Mas, diante de todas essas mudanças, a gente realmente se adaptou, está se adaptando e os novos negócios, principalmente, esses de volume, a gente pretende fazer tudo nesse esquema de parceria." [3] "A gente chegou à conclusão que não valeria à pena [...] fazer parcerias ou alianças estratégicas, para fazer todo o restante de uma vez." [3] "Até os caras das próprias empresas grandes nos procuram, porque muitas vezes eles fazem os condomínios mas não têm o *know-how* para esse tipo de operação." [4] "Para se fazer um empreendimento imobiliário é preciso um investimento grande, e para se chegar a esse investimento, muitas vezes uma empresa sozinha não tem o dinheiro necessário. Então nós juntamos 2, 3 ou 4 empresas pra conseguir o dinheiro e viabilizar o empreendimento." [6] "Nós nos unimos com uma empresa que tinha uma habilidade muito grande na parte da construção, enquanto nós tínhamos conhecimento muito grande na parte de financiamento habitacional." [6]

Quadro 20- Alianças Realizadas nas Incorporadoras Paulistanas
Fonte: A Autora

Conforme se observa no Quadro 19, de acordo com os relatos depreende-se que as alianças verticais são praticadas indistintamente a montante e a jusante na cadeia de suprimentos da atividade econômica setorial, ou seja, com fornecedores e com investidores. Já as alianças

estratégicas horizontais formam-se para a gestão compartilhada, não apenas da aliança, mas da incorporação, sendo que cada participante tem um papel a realizar no empreendimento ou sucessão de empreendimentos objetos da aliança. Ver a síntese do exposto no Quadro 20.

POSSIBILIDADES DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS		
Alianças	**Verticais**	Fornecedores
		Investidores
	Horizontais	Gestão Compartilhada

Quadro 21 – Possibilidades de Alianças Estratégicas
Fonte: A Autora

Cabe ressaltar que há indícios de que, em geral, os acordos para as alianças podem ser formais ou informais, entretanto parece ser praxe dessa atividade econômica a reiteração formal das condições da aliança a cada empreendimento, inclusive com a criação de *joint-ventures* ou contratos de fornecimento, independentes a cada nova incorporação.

Destaca-se que as alianças descritas pelos entrevistados foram categorizadas de acordo com a tipologia sugerida por Eiriz (2001), entretanto esta sofreu adaptações em função das respostas obtidas, conforme Quadro 21.

CATEGORIAS DE ALIANÇAS	
a) Acordos Informais	"Você tem um acerto de que vai estar sempre contratando, mas não é nada escrito." [3] "Nós fizemos um acerto de trabalhar junto com o arquiteto... Aliás, que várias vezes iniciamos projetos sem combinar preço nem nada." [6] "A parceria é normalmente acertada com um acordo verbal. [...]Combinando com eles uma certa assiduidade, você acaba criando um vínculo comercial muito importante, em que você consegue manter bons preços pela escala e pela constância." [8] "Tem acordos que são mais na palavra mesmo." [9] "Você faz uma parceria de mão-de-obra, pressupõe-se principalmente uma continuidade de serviço – o que dá tranqüilidade para o empreiteiro." [8]

b) Acordos Formais	"Normalmente, vamos dizer, é uma proposta definindo pagamentos com etapas de execução." [3] "Foi uma parceria que durou 7, 8 anos. [...] No início foi feito um Protocolo de Intenções, bem simples." [6] "Tem acordos que são mais na palavra mesmo, às vezes é um pedido de compra, um contrato."[9]
c) Contrato de Parceria	"É uma aliança, uma parceria, um contrato para fazer negócio juntos."[3] "O incorporador que fazia a construção fazia parceria com fornecedor [...] - isso várias vezes."[6] "A nossa empresa tem feito várias parcerias, desde fornecedores – onde a gente consegue fazer bons contratos com fornecedores, onde você garante suprimentos e garante preços, prazos e condições diferenciadas." [8]
d) Participação Minoritária no Capital	"Eles já entraram desde o início às vezes participam com muito, às vezes com pouco. Como uma figura de co-incorporadores." [4]
e) Participação Majoritária no Capital	"Eles já entraram desde o início às vezes participam com muito, às vezes com pouco. Como uma figura de co-incorporadores." [4]
f) SPE	"Normalmente se faz uma SPE." [3] "São duas maneiras que a gente costuma trabalhar com eles: uma é a SPE e a outra, é diretamente na escritura."[4] "É mais fácil fazer uma SPE do que simplesmente um consórcio." [6]
g) Sub-contratação	"Aí tem sub-contratados também, não só material." [9]
h) Consórcio	"Em geral nós fizemos consórcios, não foram SPE's, a maioria foi consórcio." [6]
i) Contrato de Franquia	"Cada contrato de obra, na verdade, é também um contrato de franquia." [9] "Normalmente você fecha aquela franquia e a empresa fica tantos anos ali." [9]

Quadro 22 – Categorias de alianças
Fonte: A Autora

Diante desta categorização, procede-se à vinculação do tipo de aliança realizada ao fato de ser horizontal ou vertical, se com fornecedores ou investidores, obtendo-se um cruzamento entre os dados do Quadro 20 e do Quadro 21. Assim, os tipos de alianças realizadas pelos respondentes podem ser agrupados qualitativamente, resultando o Quadro 22.

TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA PAULISTANA		
Horizontais	**Gestão Compartilhada**	• Acordo Informal • Acordo Formal • Contrato de Parceria • Consórcios • Participação Majoritária no Capital ou Co-incorporação • Participação Minoritária no Capital ou Co-incorporação • SPE *(joint-venture)*
Verticais	**Fornecedores**	• Acordos Informais • Acordos Formais • Participação Minoritária no Capital do Empreendimento[15] • Participação Majoritária no Capital do Empreendimento[16] • Contrato de Franquia • SPE[17] *(joint-venture)* • Sub-contratação
	Investidores	• Acordos Informais • Acordos Formais • Participação Minoritária no Capital ou Co-incorporação • Participação Majoritária no Capital ou Co-incorporação • SPE (*joint-venture*)

Quadro 23 – Tipos de Alianças Estratégicas na Incorporação Imobiliária Paulistana
Fonte: A Autora

Cabe explicar que os "fornecedores" aqui são aquelas empresas que prestam algum serviço ou fornecimento e que não participam de todo o processo de incorporação.

Mesmo que a contribuição de uma das empresas na aliança seja a gestão exclusiva da construção, desde que ela participe de toda a elaboração do empreendimento, será aqui avaliada como aliança horizontal.

[15] Também denominada de co-incorporação
[16] Idem
[17] Sociedade de Propósito Específico ou SPE é uma instituição jurídica advinda do Direito americano, em que uma empresa é criada com um intuito específico, findo o qual a empresa se extingue. No caso, a SPE é criada para a realização de um conjunto de empreendimentos ou de um projeto ou um empreendimento determinado.

Ressalta-se que os acordos de alianças com fornecedores se dão, maior parte das vezes, de maneira informal, sendo formalizados a cada empreendimento, conforme instrumento mais adequado para a tratativa em curso. Interessante observar que os fornecedores, às vezes, acumulam o papel de investidores.

5.2.4. Motivações para Alianças

Para facilitar a determinação das motivações que levam às alianças estratégicas, os dados extraídos das entrevistas foram categorizados, de acordo com os relatos contextualizados indicados no Quadro 23. No intuito de refinar a categorização, após análise preliminar e ao longo desta pesquisa, as categorias identificadas no referencial teórico, conforme delineado na análise dos dados aqui apresentados, foram também ponderadas face aos resultados obtidos progressivamente. Como se pode observar, procurou-se explorar todos os motivos declarados pelos respondentes para a adoção de alianças, entretanto, alguns são mais recorrentes que os demais. As empresas apresentam maior ou menor grau de disposição para se aliarem.

ELENCO DE MOTIVOS PARA ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

a) Ganhos Financeiros/Viabilização do Empreendimento

Esta categoria relaciona-se à motivação de obtenção de ganhos financeiros superiores com a aliança:

"O objetivo é mais você conseguir viabilizar. Também é econômico, porque você precisa de um determinado número de unidades iguais para construir um objetivo de preço e, aí, sua estratégia comercial poder ser mais bem sucedida. Eu acho que, no fundo, tudo é o objetivo econômico." [3]

"Ou a gente consegue viabilizar um empreendimento pequenininho, ou uma coisa pequena, ou senão, realmente, a gente tem que buscar um negócio com um volume maior, a gente já tem que ir buscar fazer com outras empresas, montar parcerias, alianças" [3]

"Compram um terreno, ou fazem uma opção [de compra], montam o negócio e se juntam com uma grande empresa. Eventualmente, podem até ficar com uma participação pequenininha, e vão passar [o negócio] para essa grande empresa. Então, isso sim passa a ser... Mostra como o papel, vamos dizer, no segmento de construção e incorporação globalizado, a parceria e a aliança estratégica é importante, porque, praticamente, todos os negócios de volume... Porque os pequenos, inclusive, tendem a

desaparecer. E todos esses de volume vão ser feitos seguindo, mais ou menos essa linha." [3]

"Forneceram pra gente e acabaram gostando de receber uma parte com a participação no negócio, já há um bom tempo, e, no final, acabaram se interessando pelo negócio em si e vêm investindo com a gente." [5]

"Nessa gama de fornecedores, temos alguns que se repetem mais, que são aqueles que fazem fornecimento ou serviços maiores, tipo fornecimento de caixilhos e esse tipo de coisa, que têm volume para investir conosco. Isso faz deles parceiros no fornecimento e investidores ao mesmo tempo." [5]

"Com o incorporador que fazia a construção fez parcerias com fornecedores. Trocou material por apartamento – isso várias vezes." [6]

b) Proteção/Compartilhamento de Risco

Esta categoria relaciona-se à motivação de proteção ao risco, ou seu compartilhamento por meio da aliança. Esse risco pode ser financeiro ou mercadológico.

"Você começa a juntar o capital de pessoas parecidas você, começa a ter uma situação maior. Situações que são importantes para estar se fazendo essa composição, risco; você terá uma situação de risco muito menor. É melhor você ter 5 empreendimentos com 20%, do que 1 com 100%." [3]

"Eu acho que a parceria é super importante no seguinte sentido, e vou até te dizer: minimizar risco [...]. Imagina se você está sozinho quando esse 'um' dá errado? Você retardou a sua empresa por alguns anos. Por isso é que eu sou um cara muito ligado à parceria." [4]

"Quando você faz esse tipo de aliança também, você tem a condição de estar fazendo vários negócios, está diluindo o risco nesses vários negócios e está podendo trabalhar de uma maneira, vamos dizer, mais organizada. Você não está fazendo um empreendimento só." [4]

"Começamos a buscar outras empresas para participarem conosco, com a intenção de fazer mais empreendimentos e proteger nosso investimento, fazendo mais prédios." [5]

"O aspecto de poder fazer mais empreendimentos, sem precisar depender de uns poucos, podendo ampliar as possibilidades de realização de negócios." [5]

"O empreendimento era grande, e tinha o risco financeiro e o risco do sucesso do empreendimento, então a gente dividiu o risco." [6]

"Ao invés de fazer um empreendimento de 100, você faz 10 empreendimentos de 10 com o mesmo capital. Você tem uma visibilidade 10 vezes maior, uma diluição de risco." [8]

c) Ganhos de Escala

Esta categoria relaciona-se à motivação de obtenção de ganhos de escala com a aliança:

"Fazer parcerias ou alianças estratégicas, para fazer todo o restante de uma vez.[...] Para conseguir ser competitivo." [3]

"Pelo seguinte: eu consigo viabilizar mais unidades em menos tempo... E, com isso, a gente consegue gerar uma obra maior e consegue isso, consegue uma economia; aí, dá para investir mais em outros projetos e aquela história toda, aquela cadeia toda." [3]

"A gente tem que buscar um negócio com um volume maior, a gente já tem que ir buscar fazer com

outras empresas, montar parcerias, alianças." [3]

"A gente vê muito, são algumas pequenas empresas trabalhando como prospectoras de negócio para as grandes empresas. Isso passou a ser muito comum [...] Podem até ficar com uma participação pequenininha." [3]

"Essas grandes empresas. [..] Têm uma facilidade muito grande de captação de recursos [..] Passam a ser uma empresa S.A, que estão no mercado, eles passam a ter metas de faturamento, de número [de lançamentos] e etc. Então, eles precisam ter uma determinada velocidade que eles também vão ter que buscar parcerias. Porque eles não podem ser uma empresa tão inchada e enfim, eu acho que eles não vão conseguir produzir e atingir as metas se não buscarem, também, parcerias." [3]

"Quando você coloca tudo isso dentro de um mesmo contexto [de parcerias] e começa a fazer isso em escala e de uma forma repetitiva, isto te cria [...] Economias de escala, que acabam fazendo com que a repetição seja – obviamente porque ela é recorrente – te traga economias de custo." [8]

"Parcerias, em todas as faixas da cadeia produtiva, são muito importantes, tanto com fornecedor quanto com parceiros estratégicos, e quanto para você poder ganhar escala e poder se firmar no mercado, ter possibilidade de atuar em outros mercados ou com outras faixas de renda." [8]

"Via de regra a gente faz essas alianças, vamos dizer assim, onde todo o mundo tem interesse no negócio não só como investidor, mas operando também na cadeia." [8]

"Em lugares que a gente não atuaria sozinhos. Até nós, que procuramos alguns imóveis grandes – e que a gente também não consegue construir sozinho, ou não quer, porque são coisas muito grandes –, você divide risco, divide *expertise*, divide conhecimento e soma esforços." [8]

"Um parceiro constrói e o outro administra. E, às vezes, vice-versa: você administra e o outro constrói. Por que isso? Primeiro, para todos terem serviço; [...] Porque muitas vezes você está com a tua capacidade operacional tomada e você quer continuar operando. E não quer inchar, porque amanhã o mercado pode mudar e você vai ficar com um custo operacional fixo muito alto. Então, você dividindo isso com mais empresas, você acaba fincando a tua bandeira em mais endereços – e com o mesmo valor, porque você divide." [8]

"Padronização bastante grande de projeto, justamente para otimizar a obra, diminuir a situação de desperdício, facilitar a situação de gerenciamento; fazer com que a obra fique na cabeça tanto dos operários quanto dos prestadores de serviço que são franqueados." [9]

d) Acesso a Segmentos de Mercado

Esta categoria relaciona-se à motivação de obtenção ou manutenção de acesso a mercados, quer geograficamente, quer por classe de clientes, por meio da aliança:

"Eu fui buscar ou fui conversar com empresas que tenham também uma tradição de fazer negócio desse tipo. Não adianta você oferecer para quem não tem essa tradição, porque ele não vai se interessar." [3]

"A gente vê muito, são algumas pequenas empresas trabalhando como prospectoras de negócio para as grandes empresas. Isso passou a ser muito comum. [...] Podem até ficar com uma participação pequenininha." [3]

"Chegamos a fazer um empreendimento no Rio, com a EMPRESA DE GRANDE PORTE, que foi um sucesso, ganhamos até um Prêmio Máster Imobiliário, a gente não teria feito sozinhos." [6]

"Em lugares que a gente não atuaria sozinhos. Até nós, que procuramos alguns imóveis grandes – e que a

gente também não consegue construir sozinho, ou não quer, porque são coisas muito grandes –, você divide risco, divide *expertise*, divide conhecimento e soma esforços." [8]

"Fazer as franquias, fazer parcerias para entrar nas diversas cidades em que ela atua." [9]

e) Acesso a Tecnologia

Esta categoria relaciona-se à motivação de obtenção de acesso a tecnologia ou facilitação na sua obtenção com a aliança:

"Tem alguns [parceiros] que têm o nível técnico muito melhor, vão te dar soluções técnicas muito mais econômicas." [3]

"Uma empresa que podia compartilhar conosco e eles estão conosco e com mais outros investidores, e essa empresa é muito séria e tem uma boa reputação no mercado, como nós também temos, mas eles têm muita experiência em fazer este tipo de empreendimento, então decidiram entrar conosco e tem sido muito proveitoso." [5]

"Procurou a NOSSA EMPRESA pra fazer uma parceria, porque a NOSSA EMPRESA na época tinha muito *know-how."* [6]

"Uma EMPRESA DE GRANDE PORTE [...] Procurou a NOSSA EMPRESA pra fazer uma parceria, porque a NOSSA EMPRESA na época tinha muito *know-how* em construção popular, destinada a pessoas de renda entre média e baixa. E a EMPRESA DE GRANDE PORTE não tinha *know-how* nenhum nesse sentido. Então a EMPRESA DE GRANDE PORTE procurou a NOSSA EMPRESA convidando-a a fazer uma parceria grande nesse sentido." [6]

f) Acesso a Informação e Conhecimento

Esta categoria relaciona-se à motivação de obtenção de acesso a informação ou facilitação na sua obtenção com a aliança:

"Nos procuraram. [...] E os caras acabaram captando, entre aspas, o *know-how*, a maneira de trabalhar durante alguns anos. [...] Porque é o seguinte: você apresenta a operação e faz em conjunto, com a reciprocidade de, quando ele tiver uma outra oportunidade, que a recíproca seja verdadeira. E aí, para minha surpresa, o que aconteceu: essas pessoas seguiram o vôo solo. E isso é uma coisa que até machuca." [4]

"Ao longo do tempo, a gente troca informações. A gente aprende até a forma de controle dos outros. Nós, por exemplo, estávamos precisando modificar, mesmo, um pouco nosso sistema, o controle, as informações. Tudo isso a gente vai trocando com os parceiros. [...] Nós, por exemplo, estávamos precisando modificar, mesmo, um pouco nosso sistema, o controle, as informações. Tudo isso a gente vai trocando com os parceiros." [5]

"Nós nos unimos com uma empresa que tinha uma habilidade muito grande na parte da construção, enquanto nós tínhamos conhecimento muito grande na parte de financiamento habitacional e de relacionamento com clientes." [6]

"São parceiros em que a gente acaba trocando informações, *expertise*, riscos etc. e tal." [8]

"Sabem que você vai estar sempre dando serviços para eles. As informações correm mais soltas, a comunicação também melhora." [8]

g) Acesso a Recursos

Esta categoria relaciona-se à motivação de acesso a recursos, quer sejam Financeiros, Reputação, Produtos, Processos, sempre por meio da aliança:

"Às vezes paga um pouquinho mais para estar junto com uma determinada empresa, porque ela aparecendo vai dar uma credibilidade maior ao negócio." [3]

"O tipo certo de empresa para a gente propor associação. Eles têm as características necessárias e complementares às nossas." [5]

"Nós nos unimos com uma empresa que tinha uma habilidade muito grande na parte da construção, enquanto nós tínhamos conhecimento muito grande na parte de financiamento habitacional e de relacionamento com clientes." [6]

"Então, a nossa empresa tem competências que outras não têm, assim como outras empresas têm competências que a nossa não tem. Além disso, para se fazer um empreendimento imobiliário é preciso um investimento grande, e para se chegar a esse investimento, muitas vezes uma empresa sozinha não tem o dinheiro necessário. Então nós juntamos 2, 3 ou 4 empresas pra conseguir o dinheiro e viabilizar o empreendimento." [6]

"Parcerias, em todas as faixas da cadeia produtiva, são muito importantes, tanto com fornecedor quanto com parceiros estratégicos, [...] De pessoas [empresas] que têm imóveis que nos interessam, mas que não conseguem fazer sozinhos, precisam também de um parceiro." [8]

"Você aprende também, e troca, muito, informações com os parceiros, uma vez que são pessoas que também são do mercado, e, obviamente, para você estar fazendo um negócio com elas, você as conhece e sabe da capacidade técnica delas. Então, acaba-se trocando experiência, acaba-se conhecendo novos parceiros através do novo parceiro – fornecedores, técnicas, diluição de risco e inúmeras questões em que se acaba tendo uma vantagem muito grande." [8]

"Gente também não consegue construir sozinho, ou não quer, porque são coisas muito grandes –, você divide risco, divide *expertise*, divide conhecimento e soma esforços." [8]

h) Crescimento da Firma

Esta categoria relaciona-se à motivação de obtenção de crescimento da firma com a aliança:

"Eu acho que é mais buscando o objetivo de crescimento como um todo. [...] Crescimento e lucratividade." [3]

"Um exemplo de uma parceria de uma empresa que não tem nada a ver com o ramo e que faz negócios com algumas empresas do nosso segmento. E aí essa empresa do nosso segmento, obviamente, nesse período que está com essa parceria, essa aliança estratégica, ela vai ter um crescimento e vai ter uma atuação muito maior." [3]

"Passam a ser uma empresa S.A, que estão no mercado, eles passam a ter metas de faturamento, de número [de lançamentos] e etc. Então, eles precisam ter uma determinada velocidade que eles também vão ter que buscar parcerias. Porque eles não podem ser uma empresa tão inchada e enfim, eu acho que eles não vão conseguir produzir e atingir as metas se não buscarem, também, parcerias. Então, eu acho que nesse aspecto é que se entra e que vai-se operar muito e vai ser muito comum." [3]

"Nós temos que crescer os negócios, por exemplo, um negócio imobiliário, um lançamento novo, alguma coisa nova, a gente tem que crescer, ele precisa ser maior e aí a gente tem que se juntar, um pouco, para fazer." [3]

"Por exemplo, eu conheço uma empresa estrangeira que dentro da carteira dela de investimento, um dos itens é "mercado imobiliário". Então, eles, de tempos em tempos, trocam a empresa construtora e incorporadora que eles classificam como parceiros e eles passam a trabalhar em exclusividade com aquela empresa e em cima de risco de diversos negócios. Aí já é um exemplo de uma parceria de uma empresa que não tem nada a ver com o ramo e que faz negócios com algumas empresas do nosso segmento. E aí essa empresa do nosso segmento, obviamente, nesse período que está com essa parceria, essa aliança estratégica, ela vai ter um crescimento e vai ter uma atuação muito maior." [3]

"Tínhamos que crescer e que esse ia ser o caminho para a gente.... O jeito que a gente tinha para crescer e, então[...] O fato de poder se juntar com parceiros ficou muito importante." [5]

"Para eles, para a visão deles, é muito melhor para eles essa situação [da franquia] do que eles terem todas as obras ao seu domínio e ter vários engenheiros coordenando essa situação. [...] A estratégia deles era de crescimento." [9]

i) Aprendizado

Esta categoria relaciona-se à motivação de obtenção ou criação de conhecimento com a aliança:

"Eu, para ser sincero, nunca procurei fazer um negócio desse para aprender, mas eu já senti que alguns negócios que eu fiz no passado... as pessoas entraram, fizeram o negócio conosco achando que poderiam... principalmente pensando nisso. [...] Era para captar o aprendizado." [3]

"Então eu trabalho só com alguns nichos, por isso também da nossa tranqüilidade com relação a algumas situações de lançamento. A gente se especializou muito no setor de condomínio, que é uma coisa que iniciou, aí... A lei de condomínio, eu acho que é uma lei de 94, alguma coisa assim. Nós já fizemos, sei lá, mais de 10, 15 condomínios. Condomínio de casa; condomínios horizontais. Então, o que ocorre: hoje você pega... Até os caras das próprias empresas grandes nos procuram, porque muitas vezes eles fazem os condomínios mas não têm o *know-how*." [4]

"A gente era o gestor, e os caras acabaram captando, entre aspas, o *know-how*, a maneira de trabalhar durante alguns anos. [...] Porque é o seguinte: você apresenta a operação e faz em conjunto, com a reciprocidade de, quando ele tiver uma outra oportunidade, que a recíproca seja verdadeira. E aí, para minha surpresa, o que aconteceu: essas pessoas seguiram o vôo solo." [4]

"A gente aprende sim, porque não? E também... E os parceiros aprendem com a gente. É uma via de mão dupla. Claro que nesse momento nós temos que nos adaptar a essa nova maneira da gente trabalhar, até mesmo nossos controles, software, tudo está sendo melhorado, para facilitar o andamento e o controle dos empreendimentos. Você sabe, cada um tem algo para ensinar e para aprender." [5]

"Nos procurou com o objetivo de aprender, porque ela não sabia fazer imóveis destinados à média e baixa renda. E foi uma parceria que durou 7, 8 anos, fizemos 13 empreendimentos em conjunto. [...] Hoje ela faz com a mão nas costas, quer dizer, ela aprendeu muito com a nossa empresa." [6]

"Todas as parcerias que eu fiz até hoje eu sempre aprendi muito com o meu parceiro, e tenho a impressão que ele também aprendeu muito comigo." [6]

"As duas empresas aprenderam uma com a outra. O fato de você estar em contato com outra empresa, em contato diário, sempre fazendo reuniões, pessoas de uma empresa indo à outra, você está sempre aprendendo, e vendo que muitas das coisas que você faz poderiam ser mais bem feitas se você copiasse o que a outra empresa faz." [6]

"Você aprende também, e troca, muito, informações com os parceiros." [8]

j) Inovação

Esta categoria relaciona-se à motivação de obtenção de inovação, quer de produto, processo ou administrativa com a aliança:

"Hoje já tem muita liberdade de projeto, não é? Quer dizer... De trazer novidades e ficar melhor. Aliás, o pessoal procura a gente pela... Em busca de novidades." [7]

"Quando você coloca tudo isso dentro de um mesmo contexto [de parcerias] e começa a fazer isso em escala e de uma forma repetitiva, isto te cria novas soluções tecnológicas; economias de escala, que acabam fazendo com que a repetição seja – obviamente porque ela é recorrente – te traga economias de custo, e traga facilitadores construtivos, uma vez que você repete não exatamente o mesmo produto, mas o mesmo conceito inúmeras vezes." [8]

l) Redução dos Custos de Transação

Esta categoria relaciona-se à motivação de obtenção de redução dos custos para a efetuação das transações por meio de aliança:

"Com certeza, porque ele vai entendendo melhor qual é o teu padrão construtivo e vice-versa. E você vai corrigindo ele e tornando, vamos dizer, a mão-de-obra dele com a tua cara e a tua qualidade. Isso o tempo acaba se incumbindo de realizar." [8]

"Cada contrato de obra, na verdade, é também um contrato de franquia, assim fica mais fácil, os contratos são sempre iguais, só mudam as plantas da construção." [9]

"Essa padronização facilita a continuidade, por exemplo, de outras obras; principalmente agiliza o processo, diminui os custos. A equipe, por mais que se modifique, sempre tem aquela célula que acaba divulgando e que acaba inoculando isso no pessoal novo que está entrando acaba tornando mais fácil a negociação." [9]

"Há uma padronização bastante grande de projeto, justamente para otimizar a obra, diminuir a situação de desperdício, facilitar a situação de gerenciamento; fazer com que a obra fique na cabeça tanto dos operários quanto das construtoras [aliadas], que são franqueadas. Para padronizar a operação, mesmo.
Isso tudo visa a minimizar custos, a ponto de conseguir a viabilidade para esse empreendimento - o que é uma situação difícil." [9]

m) Redução do ciclo do negócio

Esta categoria relaciona-se à motivação de redução do ciclo do negócio, permitindo que se realize o lucro da incorporação mais rapidamente com a aliança:

"Colocar algum banco ou alguém [parceiro] do *business* financeiro para que, terminadas as obras em um curto espaço de tempo, uma vez estando ele inteirinho comercializado, a gente consiga sair do negócio." [3]

n) Acesso à Rede de Relacionamento do Parceiro

Esta categoria relaciona-se à motivação de acesso aos relacionamentos do parceiro com a aliança:

"Você aprende também, e troca, muito, informações com os parceiros, [...] Então, acaba-se trocando experiência, acaba-se conhecendo novos parceiros através do novo parceiro – fornecedores, técnicas,

diluição de risco e inúmeras questões em que se acaba tendo uma vantagem muito grande." [8]

o) Adaptação às Mudanças do Ambiente/ Barreira a Entrada

Esta categoria considera as alianças decorrentes de necessidade de adaptação ao ambiente e para erguer ou sobrepujar barreiras existentes na atividade:

"Porque hoje existem, sei lá, umas cinco a dez mega-empresas, que uma empresa pequena, sozinha, não tem a mínima condição de competir com elas." [3]

"Diante de todas essas mudanças, a gente [...] Está se adaptando e os novos negócios, principalmente, esses de volume, a gente pretende fazer tudo nesse esquema de parceria." [3]

"Vejo muita aliança estratégica e parceria, como uma coisa, vamos dizer, muito séria, principalmente, focado nessas mudanças que o nosso mercado está tendo. Que mudanças são essas? É que a globalização vem chegando, chegou, e acho que vai mudar totalmente, aliás, já mudou, a história desse nosso mercado." [3]

"Eu tenho um negócio no segmento "de popular", na grande São Paulo, que eu idealizei fazer em etapas, porque era muito grande e dessa maneira ficava mais compatível com o perfil da nossa empresa. E depois de fazer a primeira etapa, a gente chegou à conclusão que não valeria à pena continuar nessa linha, e sim, fazer parcerias ou alianças estratégicas, para fazer todo o restante de uma vez."[3]

"O que a gente vê muito, são algumas pequenas empresas trabalhando como prospectoras de negócio para as grandes empresas. Isso passou a ser muito comum. Compram um terreno, ou fazem uma opção [de compra], montam o negócio e se juntam com uma grande empresa." [3]

"Hoje o mercado está concentrado na mão de grandes empresas – abriram o capital, estão com muito dinheiro. E também tem uma situação, por causa desses caras, que é até impressionante: hoje, vamos dizer, os terrenos com uma metragem de 3 mil metros para trás acabaram se tornando terrenos que não interessam." [4]

p) Ganhos com Antecipação de Envolvimento do Fornecedor

Esta categoria relaciona-se à motivação de obtenção de ganhos com o envolvimento antecipado de fornecedor no empreendimento, favorecido pela aliança:

"Trazer as outras empresas no início, como empresa de vendas, de publicidade e tal... Poder trazer para o negócio, é muito mais interessante, para o negócio até..." [5]

"Lógico que quando eu sou sócio, eu entro desde o início, eu consigo dar mais palpite, ter mais liberdade. [...] De trazer novidades e ficar melhor." [7]

q) Garantia de Dimensionamento da Equipe

Esta categoria relaciona-se à motivação de manter uma equipe treinada e ocupada com a aliança. É uma motivação típica do setor de serviços, dada a simultaneidade da atividade:

"Passam a ser uma empresa S.A, que estão no mercado, eles passam a ter metas de faturamento, de número [de lançamentos] e etc. Então, eles precisam ter uma determinada velocidade que eles também vão ter que buscar parcerias. Porque eles não podem ser uma empresa tão inchada e enfim, eu acho que eles não vão conseguir produzir e atingir as metas se não buscarem, também, parcerias. Então, eu acho que nesse aspecto é que se entra e que vai-se operar muito e vai ser muito comum."[3]

"Tem que ter um determinado volume de coisas andando para poder sustentar esse escritório[...]Uma quantidade de obras rodando na praça, que vão pagar o escritório, porque senão o escritório fica deficitário.[...] Então se você tem uma estrutura que não está trabalhando coordenada, você começa a ter um período de entressafra muito complicado, e começa a ter uma exposição [de caixa] muito grande ou perde seus talentos." [4]

"É um empreendimento de alto padrão, não tem nada igual, é uma beleza de empreendimento e a gente se associou com outra empresa, mas a construção é nossa. A gente, aliás, não larga mão dessa prerrogativa de fazer a construção... A gente sempre faz a construção dos nossos empreendimentos... Porque a gente sabe que faz com alta qualidade e o nosso preço é muito competitivo." [5]

"Você faz uma parceria de mão-de-obra, pressupõe-se principalmente uma continuidade de serviço – o que dá tranqüilidade para o empreiteiro e acaba, conseqüentemente, te dando preços mais competitivos. [...] Porque este sofre demais quando há uma descontinuidade de serviço, onde ele não está, via de regra, capitalizado para poder fazer a demissão dessa mão-de-obra toda. Então ele trabalha com preços muito enxutos, e ele parte do pressuposto que ele vai ter sempre trabalho." [8]

r) Garantia de Fornecimento

Esta categoria relaciona-se à motivação de garantir a disponibilidade de um serviço ou bem, por meio da aliança. É uma motivação típica do setor de serviços, dada a simultaneidade da atividade:

"Eu fiz uma parceria com uma concreteira, que hoje é de uma grande cimenteira [...] Eu passei a trabalhar só com ela e agüento porque eu não tenho muitas opções. Eu poderia dizer que é uma parceria, mas eu nem considero, fui compelido a fazer isso, senão não teria garantia de entrega." [3]

"Estabelecer uma relação duradoura com os seus fornecedores é muito importante, porque em épocas de muita atividade, como foi na época do Plano Cruzado e parece que vai ser agora, que tem muito crédito para construção e incorporação... A coisa, então, pode ficar difícil... Para manter essa qualidade e os prazos." [5]

"Então, a nossa empresa tem feito várias parcerias, desde fornecedores – onde a gente consegue fazer bons contratos com fornecedores, onde você garante suprimentos e garante preços, prazos e condições diferenciadas." [8]

s) Garantia de Qualidade

Esta categoria relaciona-se à motivação de garantir a boa qualidade do serviço com a aliança:

"Os fornecedores além do investimento também ganham na execução dos serviços, ou no fornecimento de materiais. Eles têm garantia de que vão fornecer e a gente tem garantia de qualidade." [5]

"Estabelecer uma relação duradoura com os seus fornecedores é muito importante, porque em épocas de muita atividade. [...] A coisa, então, pode ficar difícil... Para manter essa qualidade e os prazos." [5]

"Com certeza, porque ele vai entendendo melhor qual é o teu padrão construtivo e vice-versa. E você vai corrigindo ele e tornando, vamos dizer, a mão-de-obra dele com a tua cara e a tua qualidade. Isso o tempo acaba se incumbindo de realizar." [8]

"Então, a nossa empresa tem feito várias parcerias, desde fornecedores – onde a gente consegue fazer bons contratos com fornecedores, onde você garante suprimentos e garante preços, prazos e condições diferenciadas." [8]

"Ela forma essas parcerias com os fornecedores [de materiais, equipamentos e serviços] e direciona essas aquisições para os franqueados [parceiros]." [9]

t) Melhoria na Gestão

Esta categoria relaciona-se à motivação de assegurar melhoria na gestão por meio da aliança:

"Ao longo do tempo, a gente troca informações. A gente aprende até a forma de controle dos outros. Nós, por exemplo, estávamos precisando modificar, mesmo, um pouco nosso sistema, o controle, as informações. Tudo isso a gente vai trocando com os parceiros." [5]

"As obras ficam como se fossem da [franqueada]. O gerenciamento acaba ficando mais direto, facilita também a situação de gerenciamento da obra. De uma forma geral, a idéia da franqueadora é justamente ter um parceiro que trabalhe normalmente, somando esforços." [9]

"É bem nítido de uma franquia. Eles vêm, dão treinamento, tem uma padronização de atividades, além do projeto que tem padronização de execução, há uma fiscalização – uma fiscalização entre aspas - um acompanhamento semanal do processo; se está tudo sendo feito conforme treinado, conforme estabelecido." [9]

Quadro 24 - Motivos para Alianças Estratégicas
Fonte: Elaboração Própria

Do Quadro 23 pode-se extrair uma síntese dos motivos que levam às alianças estratégicas na atividade de incorporação imobiliária (ver Quadro 24).

SÍNTESE DOS MOTIVOS QUE LEVAM ÀS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA ATIVIDADE DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA	
Relação de Motivações que Levam à Adoção de Alianças Estratégicas	a) Ganhos Financeiros/Viabilização do Empreendimento
	b) Proteção/Compartilhamento de Risco
	c) Ganhos de Escala
	d)Acesso a Segmentos de Mercado
	e) Acesso a Tecnologia
	f) Acesso a Informação e Conhecimento
	g) Acesso a Recursos
	h) Crescimento da Firma
	i) Aprendizado
	j) Inovação
	l) Redução dos Custos de Transação
	m) Redução do ciclo do negócio
	n) Acesso à Rede de Relacionamento do Parceiro
	o) Adaptação às Mudanças do Ambiente/ Barreira a Entrada
	p) Ganhos com Antecipação de Envolvimento do Fornecedor
	q) Garantia de Dimensionamento da Equipe
	r) Garantia de Fornecimento
	s) Garantia de Qualidade
	t) Melhoria na Gestão

Quadro 25 – Elenco de Motivos para Alianças Estratégicas
Fonte: A Autora

No Quadro 25 observa-se a criação de categorias advindas do cruzamento do Quadro 20 com o Quadro 23.

MOTIVAÇÕES PARA AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS VERTICAIS E HORIZONTAIS	
Alianças Horizontais **Gestão Compartilhada**	• Acesso a Informação e Conhecimento • Acesso a Recursos (Financeiros, Reputação e Marca, *Know-how*, Processos e outros) • Acesso à Rede de Relacionamento do Parceiro • Acesso a Segmentos de Mercado • Acesso a Tecnologia • Adaptação às Mudanças do Ambiente • Aprendizado • Barreiras à Entrada e Poder de Mercado • Compartilhamento/Proteção de Riscos • Crescimento da Firma • Ganhos de Escala • Ganhos Financeiros • Garantia do Dimensionamento da Equipe • Inovação • Melhoria de Gestão • Poder de Mercado • Redução de Custos de Transação • Viabilização do Empreendimento
Alianças Verticais **Investidores**	• Acesso a Informação e Conhecimento • Acesso a Recursos (Financeiros, Reputação e Marca, *Know-how*, Processos e outros) • Acesso a Segmentos de Mercado • Adaptação às Mudanças do Ambiente • Barreiras a Entrada e Poder de Mercado • Compartilhamento/Proteção de Riscos • Crescimento da Firma • Ganhos de Escala • Ganhos Financeiros • Redução do Ciclo do Negócio • Redução de Custos de Transação • Viabilização do Empreendimento
Alianças Verticais **Fornecedores**	• Acesso a Informação e Conhecimento • Adaptação às Mudanças do Ambiente • Aprendizado • Ganhos com Antecipação de Envolvimento do Fornecedor • Ganhos de Escala • Ganhos Financeiros • Garantia do Dimensionamento da Equipe • Garantia de Fornecimento • Garantia de Qualidade • Melhoria na Gestão • Inovação • Redução de Custos de Transação

Quadro 26 – Motivações para as Alianças Estratégicas Verticais e Horizontais
Fonte: A Autora

Essas categorias permitem melhor análise dos motivos alegados para a realização de alianças, uma vez que se procurou, inicialmente, agrupá-los em uma gama de motivos recorrentes e, posteriormente, relacioná-los ao papel que os aliados representam na aliança.

5.2.5. Aspectos da Formação e Evolução das Alianças Estratégicas

Outros aspectos das alianças estratégicas mostraram-se de suma importância no decorrer deste estudo, em especial, alguns aspectos da formação, evolução e desempenho se mostraram relevantes, inclusive como fatores de incentivo à manutenção ou estabelecimento de novas alianças.

5.2.5.1. Rede Social dos Gestores

Ângulo considerado muito relevante para a formação das alianças na atividade econômica de incorporações imobiliárias paulistana é o da rede social dos participantes da aliança.

As declarações dos respondentes, evidenciam a importância da rede social dos gestores na seleção de parceiros na adoção de alianças, revelando situações em que houve sucesso e outras em que fracassaram.

Independentemente do resultado, a busca por parceiros é constante entre os participantes de sua rede social (ver Quadro 26).

IMPORTÂNCIA DA REDE SOCIAL DO GESTOR NA ADOÇÃO DA ALIANÇA	
Relatos Acerca da Importância da Rede Social	"Facilita, ou então são colegas, são amigos seus, que você está sempre dizendo, "não, vamos fazer algum negócio, vamos juntar para fazer alguma coisa aqui", tal... Então é mais ou menos dessa maneira que funciona."[3] "A relação que nós temos aqui é com amigos, eu não tenho relação com caras que eu não conheço. Então tem o lado bom e o lado ruim. O lado bom é o da confiança, o lado ruim é que você muitas vezes você acaba tendo o desgosto..."[4] "...a gente começou há 20 (vinte) anos atrás com um terreno emprestado de um amigo, por não ter condições de comprar o terreno" [4] "Nós demos a oportunidade para 2 (dois) amigos de faculdade que tinham uma empresa de mão-de-obra prestarem serviço para nós. Eles vieram pedir porque estavam precisando"[4] "Nos deixaram uma herança trabalhista de 400 mil reais na solidariedade – para você ver que situação complicada. Então, hoje você tem que tomar muito cuidado com isso, ver o que pode ser feito, de que maneira pode ser feito, os riscos... A empresa pediu concordata, falência e transmitiu esse ônus para nós. E, detalhe: é o que eu te falei, são amigos, o que é pior. " [4] "E tem investidores que são amigos, do nosso relacionamento, mesmo"[5] "Então, são investidores. E esses investidores são muitas vezes pessoas que são amigos, que é a maioria. São do nosso relacionamento há anos, tem alguns que também são fornecedores..." [5] "Era uma pessoa conhecida, do meu relacionamento antigo, que eu... [...] Relacionamento social. Por coincidência também eu o conheci durante a faculdade de engenharia, tanto ele quanto o sócio dele, e sempre nos demos muito bem."[6] "...dificilmente nós não conheçamos as pessoas que hoje operam. E se não conhecemos diretamente, conhecemos indiretamente: alguém os conhece e a gente acaba chegando a essas pessoas... Você já tem todo um conhecimento, pelo menos preliminar, de quem é esta pessoa ou de quem é esta empresa que está te procurando ou que você está procurando. Sabe o que ela fez, já viu no mercado, já ouviu falar; os sindicatos que você freqüenta, por concorrências em que você já esteve junto com elas, e por parceiros que os conhecem." [8] "Outra vez, pela tua relação social – que a nossa relação, ela é bastante ampla. Nós somos tradicionais em São Paulo, sempre vivemos aqui e tivemos negócios aqui. Nossa família está no mercado paulista há 100 anos. Então são pessoas que acabam circulando e que se conhecem."[8] "Então, acaba-se trocando experiência, acaba-se conhecendo novos parceiros através do novo parceiro – fornecedores, técnicas, diluição de risco e inúmeras questões em que se acaba tendo uma vantagem muito grande."[8]

Quadro 27 - Importância da Rede Social do Gestor na Adoção da Aliança
Fonte A Autora

5.2.5.2. Confiança

Destaca-se, ainda, a interveniência do aspecto de confiança na adoção de alianças. Os relatos dão conta de que este é um aspecto fundamental. Dadas as características dos relacionamentos existentes entre os empresários da atividade de incorporação imobiliária. O Quadro 27 apresenta que a confiança tem caráter de destaque.

IMPORTÂNCIA DA CONFIANÇA NA ADOÇÃO DA ALIANÇA	
Relatos sobre Importância da Confiança	"...eu não tenho relação com caras que eu não conheço. Então tem o lado bom e o lado ruim. O lado bom é o da confiança, o lado ruim é que você - muitas vezes - você acaba tendo o desgosto – como eu te falei, de algumas parcerias que vê que o que foi combinado não foi cumprido." [4] "No nosso negócio... É fundamental a confiança. Acho em todos os negócios, mas para fazer uma parceria, um investimento em conjunto, que no nosso negócio engloba sempre grandes somas, grandes valores e, ainda mais, que tem um prazo de maturação que não é nada curto, você sabe... A gente tem que confiar, não adianta ter um contrato bem feito, é preciso mais que isso. Sem confiança, fica difícil. O contrato serve para ajeitar as coisas num "mau negócio". Ninguém quer fazer um negócio que seja apenas "menos que mau"... É por isso que a gente só deve fazer o negócio com muita confiança, para o contrato ser apenas uma referência, uma baliza da inter-relação entre as partes, o que cabe a cada um fazer, no empreendimento e assim por diante... Se você tiver que "usar" o contrato, então o negócio já não foi tão bom...Tanto da parte do investidor, quanto da parte do fornecedor... Mas, o que a gente vê é que aqueles que já fizeram um empreendimento conosco, querem voltar a fazer, ficam satisfeitos com o resultado e voltam a fazer" [5] "Para voltar a fazer? É, facilita muito já ter feito uma vez... Quando dá certo, a gente continua a fazer junto, e a confiança na gente cresce e a nossa no parceiro também... E eles ficam sabendo como a gente trabalha..." [5] "Aliás, a confiança é primordial em qualquer relacionamento, em qualquer campo e em qualquer lugar. No início a confiança era total, e sempre foi total, porque em um relacionamento desses se mexe com muito dinheiro, e nenhuma das 2 empresas têm condições de checar o que a outra está fazendo, checar 100%. Então tem que haver confiança." [6] "Sabe o que ela fez, já viu no mercado, já ouviu falar; os sindicatos que você freqüenta, por concorrências em que você já esteve junto com elas, e por parceiros que os conhecem. Aí já dá para ter confiança que aquela empresa é idônea e de que dá para fazer negócios juntos." [8] "De uma forma geral, a idéia da Franqueadora é justamente ter um parceiro que trabalhe normalmente, somando esforços,num esquema de confiança"[9]

Quadro 28 - Importância da Confiança na Adoção da Aliança
Fonte: A Autora

5.2.5.3. Sucesso e Fracasso de uma Aliança

O sucesso e o fracasso de uma aliança, conforme a literatura, podem determinar a reedição deste comportamento, mesmo que seja com empresas distintas.

Assim, os motivos apontados como determinantes para o fracasso ou do sucesso de uma aliança, avaliado pela percepção dos respondentes estão descritos, respectivamente, nos Quadros 28 e 29.

MOTIVOS DE FRACASSO NA ALIANÇA	
Assimetria de Aprendizado	"Na primeira parceria houve um aprendizado de ambos os lados. [...] Um equilíbrio. Na segunda [última] parceria, onde a EMPRESA DE GRANDE PORTE era uma empresa bem maior do que a NOSSA EMPRESA, acho que a EMPRESA DE GRANDE PORTE mais aprendeu do que ensinou".[6]
Assimetria de Informações	"No nível dos colaboradores, a causa da tensão é uma causa normal: em todas as parcerias sempre existem atritos entre colaboradores, que são coisas que a diretoria tem por obrigação fazer com que eles trabalhem com um objetivo comum, e não divergindo. E como houve um pequeno distanciamento na diretoria, isso acabou se refletindo nos colaboradores. nos colaboradores. Já não se comunicavam da mesma maneira..." [6]
Desalinhamento de Interesses	"Elas tinham os mesmos [objetivos] quando começaram o negócio. Como o negócio imobiliário não é muito rápido, a maturação gira um pouquinho mais devagar, então as cabeças ao longo do processo podem mudar". [6]
Desconfiança	"Você conhece o cara, mas você não tem a noção de como é o cara trabalhando... [...] Então, o cara, socialmente, é um cara extremamente simpático, agradável, mas na hora de trabalhar você começa a ver algumas coisas que você não tinha visto. E são coisas que você veio descobrir depois." [4] "Durante vários anos houve bastante confiança. Acredito que possa ter havido uma diminuição na confiança." [6]
Desinteresse pelo Negócio	"Então começou a haver tensões que, com o correr do tempo, levaram ambas as partes a decidir parar, a não começar novos empreendimentos." [6]
Medo de se Comprometer	"E essas parcerias, amanhã eu posso suscitar algum tipo de dúvida, então eu não posso ter muito vínculo com meus fornecedores. [...] Então, hoje você tem que tomar muito cuidado com isso, ver o que pode ser feito, de que maneira pode ser feito, os riscos..." [4]
Mudança das Pessoas na Alta Gerência	"A causa das tensões foi a paulatina mudança de diretoria na EMPRESA DE GRANDE PORTE." [6]

Não Cumprimento do Prometido	"Porque é o seguinte: você apresenta a operação e faz em conjunto, com a reciprocidade de, quando ele tiver uma outra oportunidade, que a recíproca seja verdadeira. E aí, para minha surpresa, o que aconteceu: essas pessoas seguiram o vôo solo. E isso é uma coisa que até machuca, porque também eram amigos." [4]

Quadro 29 -Motivos de Fracasso na Aliança
Fonte: A Autora

MOTIVOS DE SUCESSO NA ALIANÇA	
Acesso a Recursos	"Nós tínhamos um terreno grande pra comprar e pra fazer 10 prédios nesse terreno, então nós nos unimos com uma empresa que tinha uma habilidade muito grande na parte da construção, enquanto nós tínhamos conhecimento muito grande na parte de financiamento habitacional e de relacionamento com clientes." [6] "Então, as duas empresas se juntaram, uma com dinheiro mais *know-how* em financiamento e relacionamento com clientes, e a outra com dinheiro mais *know-how* em construção. Essa parceria deu certo."[6]
Acesso a Reputação da Marca	"A empresa já era conhecida, ela tem um ótimo nome no mercado, porque para a gente se associar, tinha que ter.. tinha que ser uma empresa desse perfil.." [5]
Aprendizado	"A gente aprende sim, porque não? E também... E os parceiros aprendem com a gente. É uma via de mão dupla. Claro que nesse momento nós temos que nos adaptar a essa nova maneira da gente trabalhar, até mesmo nossos controles, software, tudo está sendo melhorado, para facilitar o andamento e o controle dos empreendimentos. Você sabe, cada um tem algo para ensinar e para aprender. Ao longo do tempo, a gente troca informações. A gente aprende até a forma de controle dos outros. Nós, por exemplo, estávamos precisando modificar, mesmo, um pouco nosso sistema, o controle, as informações. Tudo isso a gente vai trocando com os parceiros." [5] "As duas empresas aprenderam uma com a outra. O fato de você estar em contato com outra empresa, em contato diário, sempre fazendo reuniões, pessoas de uma empresa indo à outra, você está sempre aprendendo, e vendo que muitas das coisas que você faz poderiam ser mais bem feitas se você copiasse o que a outra empresa faz. Claro, você nunca vai deixar de ter a sua personalidade, o seu jeito de ser, mas sempre tem coisas que você pode melhorar – e isso, acho que as duas empresas sempre aprendem. Eu acho que não é só neste caso, eu acho que é sempre. Todas as parcerias que eu fiz até hoje eu sempre aprendi muito com o meu parceiro, e tenho a impressão que ele também aprendeu muito comigo." [6]

	"Você aprende também, e troca, muito, informações com os parceiros, uma vez que são pessoas que também são do mercado, e, obviamente, para você estar fazendo um negócio com elas, você as conhece e sabe da capacidade técnica delas. Então, acaba-se trocando experiência, acaba-se conhecendo novos parceiros através do novo parceiro – fornecedores, técnicas, diluição de risco e inúmeras questões em que se acaba tendo uma vantagem muito grande." [8]
Aspectos Econômicos	"O negócio como um todo, apesar de todos os probleminhas que houve no meio do caminho, foi um bom negócio, uma boa rentabilidade." [3]
Aumento de Participação no Mercado	"O jeito que a gente tinha para crescer e, então, o papel das parcerias ficou... O fato de poder se juntar com parceiros ficou muito importante." [5] "Então, você dividindo isso com mais empresas, você acaba fincando a tua bandeira em mais endereços – e com o mesmo valor, porque você divide. Ao invés de fazer um empreendimento de 100, você faz 10 empreendimentos de 10 com o mesmo capital. Você tem uma visibilidade 10 vezes maior, uma diluição de risco – porque você faz 10 negócios em vez de um só." [8] "Via de regra a gente faz essas alianças, vamos dizer assim, onde todo o mundo tem interesse no negócio não só como investidor, mas operando também na cadeia.[...] Olha, os objetivos são esses mesmos, viabilizar os negócios e proteger dos riscos. Fazer mais e melhor, para crescer no mercado. E é isso que dá certo." [8]
Confiança	"É fundamental a confiança. Acho em todos os negócios, mas para fazer uma parceria, um investimento em conjunto, que no nosso negócio engloba sempre grandes somas, grandes valores e, ainda mais, que tem um prazo de maturação que não é nada curto, você sabe [...] A gente tem que confiar, não adianta ter um contrato bem feito, é preciso mais que isso. Sem confiança, fica difícil." [5] "Quando dá certo, a gente continua a fazer junto, e a confiança na gente cresce e a nossa no parceiro também..." [5]
Economias de Escala	"Eu consigo [com alianças] viabilizar mais unidades em menos tempo... E, com isso, a gente consegue gerar uma obra maior e consegue isso, consegue uma economia; aí, dá para investir mais em outros projetos e aquela história toda, aquela cadeia toda." [3] "Agora, quando você coloca tudo isso [fazer alianças e diminuir riscos] dentro de um mesmo contexto e começa a fazer isso em escala e de uma forma repetitiva, isto te cria novas soluções tecnológicas; economias de escala, que acabam fazendo com que a repetição seja –

	obviamente porque ela é recorrente – te traga economias de custo, e traga facilitadores construtivos, uma vez que você repete não exatamente o mesmo produto, mas o mesmo conceito inúmeras vezes." [8]
Enfrentar ou Criar Barreiras à Entrada	"Ou você é uma dessas mega-empresas, ou senão, você vai buscar parceria, com alguns concorrentes seus, algumas empresas que você tem bom relacionamento, e fazer um negócio desse grande, em conjunto." [3]
Facilidade de Desenvolvimento de Produto	"O negócio que eu vou oferecer para ele, nessa parceria, ou que eles vão me oferecer, também vai ter um peso considerável para que essa parceria se viabilize." [3] "Existe a sua satisfação pessoal, o objetivo ter sido atingido, até mesmo... É bem pessoal. Você faz uma coisa que dá certo. Sem falar que te estimula depois [...] - a buscar outras coisas diferentes para ir dando seqüência." [3] "A maturação é longa, mas a gente procura sair rápido no negócio, porque existem 2 negócios na nossa área que a diferença é exatamente o tempo. Na construção e incorporação a gente procura fazer... colocar algum banco ou alguém [parceiro] do *business* financeiro para que, terminadas as obras em um curto espaço de tempo, uma vez estando ele inteirinho comercializado, a gente consiga sair do negócio." [4]
Ganhos Financeiros	"O retorno financeiro foi positivo na maioria dos empreendimentos, que é sempre o que a gente quer." [6]
Inovação	"Lógico que quando eu sou sócio, eu entro desde o início, eu consigo dar mais palpite, ter mais liberdade. Hoje já tem muita liberdade de projeto, não é? Quer dizer... De trazer novidades e ficar melhor. Aliás, o pessoal procura a gente pela... em busca de novidades, não é?" [7]
Melhoria na Qualidade/Preço	"E para isso, temos fornecedores de primeira linha, gente que tem feito obra conosco há muito tempo, sem deixar de ver sempre no mercado, se tem coisa nova, se tem fornecedores mais competitivos, tecnologias novas, pois nosso objetivo maior é obter a máxima eficiência e o melhor custo... tanto para os nossos investidores, quanto para os clientes." [5]
Poder de Mercado	"Quando esse negócio já não é mais um negócio pequeno, eu já não vejo em como fazer sozinho. Por quê? Porque hoje existem, sei lá, umas cinco a dez mega-empresas, que uma empresa pequena, sozinha, não tem a mínima condição de competir com elas." [3]

Quadro 30 -Motivos de Sucesso na Aliança
Fonte: A Autora

Consolidando-se os dados relacionados nos Quadros 28 e 29, pode-se depreender os motivos declarados como influentes no sucesso das alianças, conforme Quadro 30.

SUMÁRIO DE MOTIVOS DE SUCESSO E FRACASSO NA ALIANÇA	
Motivos de Sucesso	**Motivos de Fracasso**
Acesso a Recursos Acesso à Reputação da Marca Aprendizado Aspectos Econômicos Aumento de Participação no Mercado Confiança Economias de Escala Enfrentar Barreiras à Entrada Facilidade de Desenvolvimento de Produto Ganhos Financeiros Inovação Melhoria na Qualidade/Preço Poder de Mercado	Assimetria de Aprendizado Assimetria de Informações Desalinhamento de Interesses Desconfiança Desinteresse pelo Negócio Medo de se Comprometer Mudança das Pessoas na Alta Gerência Não Cumprimento do Prometido

Quadro 31 – Sumário de Motivos de Sucesso e Fracasso na Aliança
Fonte: A Autora

5.2.5.4. O Ambiente e as Alianças Estratégicas

Muitos relatos fizeram referências às condições do ambiente que cerca a atividade em foco, sendo que a preocupação com a concentração de atividades é disseminada entre todos. Outro aspecto relevante é o fato de haver um total alinhamento de informações e de análise das circunstâncias de mercado pelos gestores principais, mesmo num mercado tão diversificado como o paulistano. O Quadro 31 apresenta trechos que ilustram estes fenômenos.

INFLUÊNCIA DO AMBIENTE NAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	
Descrição de Aspectos da Influência do Ambiente	"Quem já passou por tantos planos de governo como nós... É interessante envolver o seu fornecedor para ter a garantia de bom fornecimento." [3] "... A nossa empresa, ao longo de toda essa existência, e de outras gerações e etc, sempre procurou trabalhar sozinha no segmento de incorporação. Mas, diante de todas essas mudanças, a gente realmente se adaptou, está se adaptando e os novos negócios, principalmente, esses de volume, a gente pretende fazer tudo nesse esquema de parceria." [3] "A mola propulsora para que tudo isto ocorra de uma forma disciplinada, ordenada, é, sem dúvida nenhuma, a queda da taxa de juros e o alongamento dos prazos de financiamento, é a atuação do governo na economia." [3] "O governo agora, sentindo que o mercado imobiliário passa a ser importante, começa a tomar algumas atitudes em função do mercado

	imobiliário. Então, você vê a alienação fiduciária foi uma coisa que veio, mas que demorou muito tempo." [4] "Porque esses grandes fundos que têm milhões, bilhões de dólares querem oportunidades de investimento. As empresas brasileiras que abriram capital têm se mostrado capazes de gerir esses recursos e de dar aos seus investidores bons dividendos. Mas eles estão todos tendo que se juntar para dar conta do recado. Então, enquanto isto ocorrer, não há motivo para que este movimento pare. Óbvio que ele é finito." [4] "Nada disto teria efeito sem a queda da taxa de juros, a estabilidade da nossa moeda e o alongamento dos prazos de financiamento." [4] "Então, de uns tempos para cá, acho que há mais ou menos uns dois anos... De um ano e meio pra cá, a gente tem modificado um pouco a forma de fazer o negócio. [...] A gente definiu que a gente queria crescer... Que chegou um ponto no mercado, que ou a gente crescia, ou ia diminuir nossa atuação..."[5] "O mercado imobiliário no último ano e meio tem mudado radicalmente, a partir do momento em que algumas empresas começaram a entrar no mercado aberto, no mercado de ações, fazer IPO's, e captar dinheiro no mercado da Bolsa de Valores. Essas empresas, a primeira faz mais ou menos 1 ano e meio. [...] Essas empresas até hoje captaram por volta de 10 bilhões de reais – talvez até o fim do ano tenham captado 15 ou 20 bilhões de reais. Então, essa foi realmente uma grande virada no mercado, por que: porque essas empresas, por terem captado muito dinheiro e por terem muito dinheiro em caixa, elas são obrigadas pelos seus investidores e pelos seus acionistas, são obrigadas a investir esse dinheiro, isto é, comprar terrenos." [6] "Essas grandes empresas vão continuar crescendo, vão – vamos dizer, serão 20 ou 30 empresas, eu acho que não vai passar desse número. E as outras empresas vão ser obrigadas – ou já estão sendo obrigadas, já estão fazendo mais parcerias do que faziam antigamente – para poder competir, ou vão se concentrar em nichos de mercado, que as grandes empresas não se interessam por esses nichos." [6] "Outra coisa que mudou também é a relação nossa com as empresas [...] Na verdade, já vem mudando nos últimos 3, 4 anos, né? O setor de novos negócios que surgiu em cada empresa. Então isso, vamos dizer, que "desumanizou" a relação. [...]Na grande maioria das empresas, eu só falava com o gestor principal. Não que alguns desses grandes [empresários] ainda não telefonem. Telefona. Mas antigamente eles passavam desde a compra do terreno." [7] "Existe muito capital no mundo inteiro, e existem poucas oportunidades de negócios. O Brasil tem se mostrado um grande celeiro de bons negócios. E no mercado imobiliário, em particular, que praticamente nunca foi explorado desta forma – com escala, com profissionalismo, com transparência; com governança corporativa, com empresas de capital aberto – está experimentando pela primeira vez algo que nunca viu – pelo menos nos últimos 50 anos – um crescimento como este!" [8] "Todo o mercado vem se depurando, ele vem aprendendo e amadurecendo. Todos esses instrumentos que venham tornar a relação entre o construtor, o incorporador e o comprador – ou o mutuário –, quanto mais transparente,

	quanto melhor for, mais clareza dá ao negócio, e mais segurança dá. Então eu não tenho nenhuma dúvida que todos esses instrumentos que foram criados ao longo desses últimos anos, eles são muito bem vindos, e eles ajudam muito no impulso dos negócios imobiliários." [8]

Quadro 32- Influência do Ambiente nas Alianças Estratégicas
Fonte: A Autora

Após concluir as considerações acerca dos dados primários coletados, passa-se à análise desses dados, conjuntamente com as demais informações secundárias, à luz do referencial teórico aqui congregado.

5.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O mercado imobiliário vem passando por mudanças radicais. E uma das armas encontradas para aproveitar e enfrentar tais novidades tem sido o estabelecimento de alianças estratégicas.

Esta é a constatação dos *players* da atividade de incorporação imobiliária paulistano, que apresentam análise muito similar entre si, mas que têm absorvido as muitas mudanças de maneira diferenciada e com amplo interesse, conforme se observa nos dados secundários apresentados neste estudo.

Assim, pode-se dizer que é unânime que as "novas condições" desta atividade econômica têm modificado a atuação e o equilíbrio no mercado imobiliário. Essas modificações podem ser sumarizadas em três grandes blocos:

1. Atuação governamental, introduzindo marco regulatório para o setor e incentivando o crédito imobiliário;
2. Abertura de capital das firmas atraindo capital privado nacional e estrangeiro através do novo mercado da BOVESPA e

3. Intensificação da atividade de lançamentos imobiliários.

Estas foram as molas propulsoras de outros comportamentos, igualmente relevantes, que tornaram o estudo das alianças estratégicas na incorporação imobiliária paulistana bastante oportuno.

Assim, até 2005, tinha-se estabelecido algumas das mais importantes reivindicações do setor para fomento do crédito imobiliário, como a resolução 3177 do Conselho Monetário Nacional, de 2004, que determinou o incremento do crédito imobiliário junto às instituições financeiras, após ter sido instituída a figura do patrimônio de afetação, bem como a alienação fiduciária de imóveis, que permitem às empresas de crédito se respaldarem contra eventuais vícios anteriormente existentes na atividade de incorporação imobiliária, bem como da morosidade ainda vigente nos tribunais brasileiros. Essas medidas, que têm sido denominadas no mercado imobiliário como "marco regulatório", são responsáveis pela aproximação entre este e os mercados de capitais e financeiro, sendo que falta-lhe, conforme pesquisa, avançar no processo de padronização de contratos para definitivamente impulsionar a securitização de recebíveis imobiliários, o que facilitará a liquidez para as empresas.

Entretanto, em função da interveniência de nova legislação de uso e ocupação do solo urbano, com a promulgação da nova Lei de Zoneamento, de acordo com o recente Plano Diretor do Município de São Paulo. Os efeitos daquelas medidas não se tinham feito sentir, uma vez que os incorporadores tiveram muita dificuldade de aprovação de novos projetos, principalmente por conta de modificações necessárias na referida legislação, que ainda não haviam sido realizadas[18].

[18] Alteração da área não-computável de garagens permitida, entre outras.

Basta observar que 2.006 foi o ano de menor número de projetos de edifícios residenciais aprovados, junto aos órgãos públicos responsáveis, dos últimos 22 (vinte e dois) anos, apenas se igualando ao número de aprovações de 1.997, quando então a aprovação de projetos de edifícios comerciais, institucionais e de serviços era em maior número, conforme dados da Embraesp (POMPÉIA, 2007). Ainda que se ressalve que os projetos aprovados em 2006 resultem em um maior número de unidades, o mesmo foi suplantado por 18 (dezoito) vezes aquele de unidades residenciais aprovadas, neste mesmo período de vinte e dois anos.

Entretanto, nas palavras textuais do Relatório Anual de 2006, elaborado pela Embraesp:

> Há euforia dos protagonistas do mercado imobiliário (Incorporadores, Construtores e Vendedores), devido ao farto crédito imobiliário, com abertura de inúmeras modalidades de financiamento, nunca antes tão ofertado, aliado à queda de juros e à interferência intensa de investidores, apesar do consumidor final ainda aguardar uma diminuição maior de juros, para que a prestação 'caiba' em seu bolso. (POMPÉIA, 2007)

Essa euforia pode ser explicada, conforme relatos da pesquisa, em grande parte pelos altos preços das unidades praticados em 2006, tanto em reais quanto em dólares americanos, os maiores dos últimos 16 anos, sendo nos setores residencial e comercial. E complementarmente, pelo importante ingresso de investidores estrangeiros na atividade do setor imobiliário, tanto através da Bovespa, quanto no investimento direto em empresas incorporadoras e especificamente em empreendimentos imobiliários.

Neste sentido, observa-se que as empresas que se encontram na cadeia de suprimentos da incorporação imobiliária, a saber, empresas de serviços jurídicos, de pesquisa de marketing, imobiliárias, agências de propaganda, empresas de projetos e construtoras, enfim, fornecedoras de materiais e serviços em geral, mesmo sendo bastante especializadas, em

função das especificidades da atividade econômica, ainda assim são contratadas, na maioria dos casos, a cada empreendimento, sendo que a maior parte dos gestores principais as vê como parceiras, importantes fornecedoras, mas não aceitam estarem comprometidos com as mesmas por meio de uma aliança contratual ou de um acordo de cooperação formal, alegando que é importante a otimização de custos e se ressentem de um eventual oportunismo dos mesmos.

Apenas alguns gestores já se depararam com a perspectiva da falta de prestadores de serviços num futuro próximo e acreditam ser importante estabelecerem alianças para se protegerem da escassez de oferta de insumos, havendo indícios de que esse comportamento se relaciona mais com a experiência pessoal do que com a análise objetiva do mercado, uma vez que apenas aqueles empresários que relataram terem sofrido os problemas de falta de insumos em outras épocas, referem-se - às claras - a parcerias com fornecedores, mesmo num momento histórico em que ocorre uma grande retomada de crescimento do setor, havendo a possibilidade iminente de escassez de serviços especializados, a exemplo do que aconteceu em 1986, ano em que o mercado imobiliário foi altamente beneficiado pelo Plano Cruzado e houve o maior número de lançamentos imobiliários, mormente de edifícios residenciais, dos últimos 30 anos (POMPÉIA, 2007).

Aquelas empresas pesquisadas que trabalham exaustivamente com empreendimentos de alto padrão reconhecem as benesses de se estabelecer alianças formais com seus fornecedores e prestadores de serviços, quer para manter a qualidade e empenho nos serviços, quer para incentivar a troca de conhecimento e aparecimento de inovações. Além de distinguirem a importância de estabelecer essas alianças, ainda têm o costume de receber os fornecedores como investidores em seus empreendimentos. A construtora que é franqueada de uma

incorporadora é o caso mais claro da relevância que a aliança com este fornecedor tem para o incorporador. Os demais afirmam que têm acordos informais esporádicos e contratos obra-a-obra com seus fornecedores, relatando que "não podem se comprometer" com um determinado fornecedor.

Mesmo assim, na maioria das vezes de maneira informal, e sem"comprometimento"aparente, os entrevistados concordam que têm seu grupo de "sub-contratados" e fornecedores de confiança, com os quais recorrentemente realizam empreendimentos, contratando-os a cada nova realização, às vezes sem nem mesmo prescindir de uma tomada de preços *a priori*, como se observa na frase:*"* Nós fizemos um acerto de trabalhar junto com o arquiteto... Aliás, que várias vezes iniciamos projetos sem combinar preço nem nada. "[6]

Este comportamento foi verificado através da triangulação com o escritório de projetos e a construtora. Desta forma, mesmo temendo oportunismo dos fornecedores e sem o desejo de se verem obrigados a contratar determinado "parceiro", promovem, ao menos, alianças informais, formalizadas a cada empreendimento, através do instrumento adequado.

Com referência às alianças horizontais, estas foram manifestadas abertamente e sugeridas como uma importante maneira para adaptação às novas tendências do ambiente.

5.3.1. Análise dos Resultados frente ao Enfoque Teórico

Partindo-se da base teórica deste estudo, procurou-se evidências empíricas que indicassem a harmonização dos diversos enfoques para explicar o comportamento colaborativo e competitivo entre as firmas em atividade no setor.

Assim, de acordo com os respondentes, observa-se a confirmação da adequação do Modelo ECD (SCHERER; ROSS, 1990) ao setor, uma vez que as políticas públicas tem tido a capacidade, de acordo com a avaliação da maior parte dos gestores, de modificar a estrutura do mercado quanto à conduta das firmas e mostrando indícios de reflexos em seu desempenho, conforme se observa nos seguintes depoimentos:

> "O governo agora, sentindo que o mercado imobiliário passa a ser importante, começa a tomar algumas atitudes em função do mercado imobiliário. Então, você vê a alienação fiduciária foi uma coisa que veio, mas que demorou muito tempo [...] Nada disto teria efeito sem a queda da taxa de juros, a estabilidade da nossa moeda e o alongamento dos prazos de financiamento. [...] Porque esses grandes fundos que têm milhões, bilhões de dólares querem oportunidades de investimento. As empresas brasileiras que abriram capital têm se mostrado capazes de gerir esses recursos e de dar aos seus investidores bons dividendos. Mas eles estão todos tendo que se juntar para dar conta do recado. Então, enquanto isto ocorrer, não há motivo para que este movimento pare. Óbvio que ele é finito."[4]
>
> "Então, de uns tempos para cá, acho que há mais ou menos uns dois anos... De um ano e meio pra cá, a gente tem modificado um pouco a forma de fazer o negócio. [...] A gente definiu que a gente queria crescer... Que chegou um ponto no mercado, que ou a gente crescia, ou ia diminuir nossa atuação..."[5]
>
> "O mercado imobiliário no último ano e meio tem mudado radicalmente, a partir do momento em que algumas empresas começaram a entrar no mercado aberto, no mercado de ações, fazer IPO's, e captar dinheiro no mercado da Bolsa de Valores. Essas empresas, a primeira faz mais ou menos 1 ano e meio. [...] Essas empresas até hoje captaram por volta de 10 bilhões de reais – talvez até o fim do ano tenham captado 15 ou 20 bilhões de reais. Então, essa foi realmente uma grande virada no mercado, por que: porque essas empresas, por terem captado muito dinheiro e por terem muito dinheiro em caixa, elas são obrigadas pelos seus investidores e pelos seus acionistas, são obrigadas a investir esse dinheiro, isto é, comprar terrenos." [6]
>
> "Essas grandes empresas vão continuar crescendo, vão – vamos dizer, serão 20 ou 30 empresas, eu acho que não vai passar desse número. E as outras empresas vão ser obrigadas – ou já estão sendo obrigadas, já estão fazendo mais parcerias do que faziam antigamente – para poder competir, ou vão se concentrar em nichos de mercado, que as grandes empresas não se interessam por esses nichos." [6]
>
> "Outra coisa que mudou também é a relação nossa com as empresas [...] Na verdade, já vem mudando nos últimos 3, 4 anos, né? O setor de novos negócios que surgiu em cada empresa. Então isso, vamos dizer, que "desumanizou" a relação. [...]Na grande maioria das empresas, eu só falava com o gestor principal. Não que alguns desses grandes [empresários] ainda

> não telefonem. Telefona. Mas antigamente eles passavam desde a compra do terreno." [7]
>
> "Todo o mercado vem se depurando, ele vem aprendendo e amadurecendo. Todos esses instrumentos que venham tornar a relação entre o construtor, o incorporador e o comprador – ou o mutuário –, quanto mais transparente, quanto melhor for, mais clareza dá ao negócio, e mais segurança dá. Então eu não tenho nenhuma dúvida que todos esses instrumentos que foram criados ao longo desses últimos anos, eles são muito bem vindos, e eles ajudam muito no impulso dos negócios imobiliários." [8]
>
> "Existe muito capital no mundo inteiro, e existem poucas oportunidades de negócios. O Brasil tem se mostrado um grande celeiro de bons negócios. E no mercado imobiliário, em particular, que praticamente nunca foi explorado desta forma – com escala, com profissionalismo, com transparência; com governança corporativa, com empresas de capital aberto – está experimentando pela primeira vez algo que nunca viu – pelo menos nos últimos 50 anos – um crescimento como este!" [8]

Na avaliação dos respondentes se observa que a oferta de crédito e o grau de liquidez do setor são condições para o desempenho da atividade econômica tanto setorial, quanto das firmas isoladamente, levando algumas delas a diversificar o seu público-alvo e seu alcance geográfico, por exemplo.

Conforme Teoria do Poder de Mercado (PORTER, 1980, 1985; SCHERER; ROSS, 1990), a colaboração confere oportunidade de vantagens mútuas objetivando-se a modificação de seu poder de mercado. As alianças estratégicas, portanto, são descritas, tanto na literatura, quanto pelos respondentes como a forma mais adequada de implantar as necessárias mudanças para se adaptarem às condições do mercado.

> "Porque hoje existem, sei lá, umas cinco a dez mega-empresas, que uma empresa pequena, sozinha, não tem a mínima condição de competir com elas." [3]
>
> "Diante de todas essas mudanças, a gente [...] Está se adaptando e os novos negócios, principalmente, esses de volume, a gente pretende fazer tudo nesse esquema de parceria." [3]
>
> "Vejo muita aliança estratégica e parceria, como uma coisa, vamos dizer, muito séria, principalmente, focado nessas mudanças que o nosso mercado está tendo. Que mudanças são essas? É que a globalização vem chegando, chegou, e acho que vai mudar totalmente, aliás, já mudou, a história desse nosso mercado." [3]

> "Eu tenho um negócio no segmento "de popular", na grande São Paulo, que eu idealizei fazer em etapas, porque era muito grande e dessa maneira ficava mais compatível com o perfil da nossa empresa. E depois de fazer a primeira etapa, a gente chegou à conclusão que não valeria à pena continuar nessa linha, e sim, fazer parcerias ou alianças estratégicas, para fazer todo o restante de uma vez." [3]

> "O que a gente vê muito, são algumas pequenas empresas trabalhando como prospectoras de negócio para as grandes empresas. Isso passou a ser muito comum. Compram um terreno, ou fazem uma opção [de compra], montam o negócio e se juntam com uma grande empresa." [3]

> "Hoje o mercado está concentrado na mão de grandes empresas – abriram o capital, estão com muito dinheiro. E também tem uma situação, por causa desses caras, que é até impressionante: hoje, vamos dizer, os terrenos com uma metragem de 3 mil metros para trás acabaram se tornando terrenos que não interessam." [4]

Assim, fica clara a influência do contexto competitivo para o sua atuação, mais presente no setor de serviço, conforme indicam McCahan e Porter (1997). Seguem as assertivas que corroboram para a afirmação:

> "Ou você é uma dessas mega-empresas, ou senão, você vai buscar parceria, com alguns concorrentes seus, algumas empresas que você tem bom relacionamento, e fazer um negócio desse grande, em conjunto." [3]

> "... eu vejo muito a aliança estratégica e a parceria, como uma coisa... muito séria, principalmente focado nessas mudanças que o nosso mercado está tendo. Que mudanças são essas? É a globalização que vem chegando, chegou, e acho que vai mudar totalmente, aliás, já mudou, a história desse nosso mercado." [3]

> "Que essas fusões que estão ocorrendo, particularmente a nossa, vêm em um momento de grande concorrência, em que se você não tiver tamanho e não tiver escala você não consegue competir. É isto. Além do mais, com essa fusão vamos estar mais fortes para uma possível IPO." [8]

> "Eu acho que ainda não tiveram a percepção - as construtoras -, que pode começar a faltar escritório de arquitetura; ainda não sentiram, talvez... Mas eu senti, a semana passada, um... uma empresa, que não é meu cliente, pedindo orçamento pra mim." [7]

> "Isso é muito importante [o fomento do poder público] e a macroeconomia também é muito importante, o crescimento do país é decisivo no nosso mercado... quando você tem uma política de crescimento e as pessoas vão se empregando e vão tendo... uma perspectiva de aumento de renda, elas acreditam e passam a assumir compromisso de longo prazo e comprando novos imóveis." [3]

> "Está havendo um movimento nesse sentido, para a consolidação do setor imobiliário, que deve... que é um setor muito fragmentado, mas que vai caminhar para uma consolidação como todos os setores brasileiros fizeram em um passado recente." [8]
>
> "... o país está infestado de investidores e muito 'líquido', você começa a ter linha de crédito, que a gente assiste que tem lá fora." [4]
>
> "Aliás, no mercado, hoje, o que não falta é investidor, não é? Eu, aliás, é uma coisa que eu estou preocupado..., se eu vou conseguir entrar em algum negócio, porque... ninguém precisa mais de investidores. Tem muito dinheiro..." [7]

Mesmo avaliando o papel da indústria e sua incidência no nível de atividade e de desempenho das firmas, os entrevistados são unânimes em relatar que o foco central de suas preocupações nas transações são seus custos. A lógica econômica é muito presente, como se depreende de um dos depoimentos:

> "... a gente sempre está buscando o melhor preço. A gente só vai abrir mão disso quando não puder ser atendido." [3]
>
> "E para isso, temos fornecedores de primeira linha, gente que tem feito obra conosco há muito tempo, sem deixar de ver sempre no mercado, se tem coisa nova, se tem fornecedores mais competitivos, tecnologias novas, pois nosso objetivo maior é obter a máxima eficiência e o melhor custo... Tanto para os nossos investidores, quanto para os clientes e... Também, para nós mesmos..." [5]
>
> "Quer dizer, hoje a palavra de ordem é custo e preço, uma vez que os produtos se diferenciam muito pouco. Porque por mais que se tenha imaginação e criação, você não consegue sair muito fora do que o mercado está acostumado e à tradição do que é um imóvel." [9]

Todos descrevem a atividade no setor como uma sucessão de contratos, de transações. A incerteza do mercado e a complexidade dos serviços intervenientes são os fatores mais indicados como determinantes na escolha da estrutura adotada, como já preconizava Williamson (1975). As frases dos entrevistados indicam essa conotação:

> "Existe o contrato de fornecimento, independente do investimento em si. A forma de investimento é feita, como agora, recentemente, numa SPE. Às vezes é um condomínio na compra do terreno, uma co-incorporação. Tem diversas formas de contrato." [4]

> "Era feito um contrato entre ambas as empresas – obviamente que não pode deixar de haver um contrato, onde se define que cada uma possui tanto por cento da incorporação, o dever e obrigação de cada empresa, e como seria a parceria." [6]

> "A gente consegue fazer bons contratos com fornecedores, onde você garante suprimentos e garante preços, prazos e condições diferenciadas –, passando por parcerias estratégicas, de pessoas [empresas] que têm imóveis que nos interessam, mas que não conseguem fazer sozinhos, precisam também de um parceiro." [8]

Alguns dos entrevistados insinuam que não estabelecem alianças verticais, pois não desejam estar sujeitos a abusos de preços por parte dos fornecedores, i.e., não se sentem protegidos contra o oportunismo dos parceiros, entretanto, declaram firmemente que têm uma rede de fornecedores que é recorrente, sendo que as "parcerias" não são formalizadas. Outros, ainda, reconhecem os aspectos positivos das alianças verticais a montante, levando ao aprendizado e melhoria de comunicação que gera economia no processo, conforme descrito:

> "Você sempre tem aqueles que você acaba prestigiando, trabalhando, vamos dizer, com um relacionamento de confiança. Você tem um acerto de que vai estar sempre contratando, mas não é nada escrito." [3]

> "Há uma padronização bastante grande de projeto, justamente para otimizar a obra, diminuir a situação de desperdício, facilitar a situação de gerenciamento; fazer com que a obra fique na cabeça tanto dos operários quanto dos prestadores de serviço, que são franqueados. Isso tudo visa a diminuir custos, a ponto de conseguir a viabilidade para esse empreendimento." [8]

> "... quando você coloca tudo isso dentro de um mesmo contexto [de parcerias] e começa a fazer isso em escala e de uma forma repetitiva, isto te cria novas soluções tecnológicas; economias de escala, que acabam fazendo com que a repetição seja – obviamente porque ela é recorrente – te traga economias de custo, e traga facilitadores construtivos, uma vez que você repete não exatamente o mesmo produto, mas o mesmo conceito inúmeras vezes." [8]

De toda sorte, há relatos de que cada empreendimento é único, de maturação de dois anos, em geral, e que não é comum estabelecer parcerias verticais contratuais por mais tempo do que a duração de um empreendimento.

> "O maior problema do nosso segmento é o seguinte, é que, na verdade, cada obra, cada empreendimento, acaba sendo um negócio..." [3]

> "Cada empreendimento é um caso. Então, fecha-se o empreendimento, é orçado o empreendimento, negocia e se ajusta ao valor de mercado." [9]

> "...que cada incorporação, cada lançamento, cada coisa que a gente faz é um negócio diferente, porque, mesmo o mesmo produto em dois bairros diferentes, muda totalmente. Muda muito. Porque é outro público, é outro negócio, é bem diferente." [3]

Mesmo dentre aqueles que mantêm um relacionamento de aliança com seus fornecedores, muitos não formalizam as condições desse relacionamento além do contrato de fornecimento, que não oficializa o vínculo entre as empresas, apenas o fornecimento propriamente dito. Nesse caso, os atores identificam os benefícios de haver um envolvimento precoce dos fornecedores e dos investidores, conforme explicam Zsidisin e Smith (2005).

> "Lógico que quando eu sou sócio, eu entro desde o início, eu consigo dar mais palpite, ter mais liberdade... De trazer novidades e ficar melhor...Aliás, o pessoal procura a gente pela... em busca de novidades [...] A gente tem sim, acaba tendo um pouco mais de influência na escolha do produto, tem uma coisa mais efetiva..." [7]

Entretanto, mesmo diante de um relacionamento de aliança, como uma participação minoritária do fornecedor de projetos arquitetônicos, como investidor, em diversos empreendimentos, identifica-se um ressentimento por estar ocorrendo um afastamento com o gestor da empresa aliada, no caso de empresas cuja estrutura tenha se modificado muito, se divisionalizado em função das atuais necessidades organizacionais.

> "Outra coisa que mudou também é a relação nossa com as empresas de construção. Mudou muito... Na verdade, já vem mudando nos últimos 3, 4 anos, né? O setor de novos negócios que surgiu em cada empresa. Então isso, vamos dizer, que "desumanizou" a relação. [...] Na grande maioria das empresas, eu só falava com o gestor principal. Não que alguns desses grandes [empresários] ainda não telefonem. Telefona. Mas antigamente eles passavam desde a compra do terreno. [...] Mas a distância, em relação ao gestor principal, essa não volta, essa mudou muito; principalmente nas que fizeram IPO." [7]

Por outro lado, a formalização é recorrente nos casos de alianças horizontais ou com investidores, conforme se depreende das assertivas:

> "Normalmente faz uma SPE. [...] É como se você fosse montar uma empresinha para aquele negócio." [3]
>
> "São duas as maneiras que a gente costuma trabalhar com eles: uma é a SPE e a outra, diretamente na escritura [**co-incorporação**]." [4]
>
> "Um e meio, dois anos, nós começamos, como eu te falei, a fazer incorporações para vender desde a planta, então começamos a buscar outras empresas para participarem conosco, com a intenção de fazer mais empreendimentos e proteger nosso investimento, fazendo mais prédios. A gente faz SPE ou formaliza com contratos de participação, depende do caso..." [5]
>
> "Em geral nós fizemos consórcios, não foram SPE's, a maioria foi consórcio – quer dizer, cada empresa fazia a sua contabilidade com o seu percentual da incorporação, simplesmente isso. [...] E fizemos também SPE's – que, com o tempo, nós fomos vendo que é mais fácil fazer uma SPE do que simplesmente um consórcio, porque a SPE tem uma tributação diferenciada..." [6]

Na investigação por respostas sobre a motivação para as alianças, a revisão teórica indicou que a busca por recursos ou habilidades que confiram vantagem competitiva com retornos e desempenhos acima da concorrência constitui importante justificativa.

Assim, aspectos como obtenção de competências, conhecimento gerencial, *expertise*, recursos localistas, todos representam recursos estratégicos que podem vir a conferir vantagens competitivas transitórias ou sustentáveis às empresas, conforme definidos por Child, Faulkner e Tallman (2005) e relatado na pesquisa:

> "Parcerias, em todas as faixas da cadeia produtiva, são muito importantes, tanto com fornecedor quanto com parceiros estratégicos, e quanto para você poder ganhar escala e poder se firmar no mercado... você divide risco, divide expertise, divide conhecimento e soma esforços. Isso acaba sendo muito importante." [8]

O relato dos entrevistados também pode ser observado sob luz da teoria dos Recursos da Firma (BARNEY, 1986, 191; PETERAF, 1993), em que as alianças podem ser tomadas como

ativos estratégicos e fonte de recursos complementares à firma, constituindo-se em vantagem competitiva, por vezes sustentável, conforme se observa:

> "A empresa já era conhecida, ela tem um ótimo nome no mercado, porque para a gente se associar, tinha que ter.. tinha que ser uma empresa desse perfil. Além do mais, nós já conhecíamos o pessoal da empresa, já tínhamos tido contato pessoal com eles, além de ser o tipo certo de empresa para a gente propor associação. Eles têm as características necessárias e complementares às nossas." [5]
>
> "A EMPRESA DE GRANDE PORTE nos procurou com o objetivo de aprender, porque ela não sabia fazer imóveis destinados à média e baixa renda." [6]
>
> "Essa última, que é a principal parceria que a gente fez – não invalidando as anteriores –, e vem num momento em que o mercado está muito grande, e que os maiores *players* acabam engolindo os pequenos, então a gente tem que reunir forças." [8]

Essas vantagens competitivas, muitas vezes são adquiridas através do aprendizado com os parceiros, nem sempre esse processo representando um consenso, como se lê:

> "...eu acho que os dois, as duas empresas aprenderam uma com a outra. O fato de você estar em contato com outra empresa, em contato diário, sempre fazendo reuniões, pessoas de uma empresa indo à outra, você está sempre aprendendo, e vendo que muitas das coisas que você faz poderiam ser mais bem feitas." [6]
>
> "São caras que basicamente nos conhecem, são amigos. Então, o cara vem aqui: *"- O que está acontecendo, por que não está dando certo?"* Isso foi uma coisa que com o tempo a gente foi aprendendo e hoje pôde colocar em uma situação, vamos dizer, de poder estar administrando." [4]
>
> "Te traz um aprendizado, uma economia muito importante nos projetos e na execução – que é onde você teve dificuldades no passado. E você corrige no futuro, uma vez que o produto, ele é relativamente parecido." [8]
>
> "Na segunda parceria, onde a EMPRESA DE GRANDE PORTE era uma empresa bem maior do que a NOSSA EMPRESA, acho que a EMPRESA DE GRANDE PORTE mais aprendeu do que ensinou." [6]
>
> "...infelizmente eu já tive esse tipo de experiência, vamos dizer, 2 vezes ruins. São caras que vieram para cá, nos procuraram. ... e os caras acabaram captando, entre aspas, o *know-how*, a maneira de trabalhar durante alguns anos. Mas depois veio o troco: ao invés de fazer... Porque é o seguinte: você apresenta a operação e faz em conjunto, com a reciprocidade de, quando ele tiver uma outra oportunidade, que a recíproca seja verdadeira. E aí, para minha surpresa, o que aconteceu: essas pessoas seguiram o vôo solo. E isso é

> uma coisa que até machuca, porque também eram amigos. Então, é uma coisa que realmente também foi muito chata." [4]
>
> "A gente acaba de fazer uma grande parceria... entre 2 empresas que têm um histórico muito parecido, e que são complementares." [8]
>
> "Então, a nossa empresa tem feito várias parcerias... passando por parcerias estratégicas, de pessoas [empresas] que têm imóveis que nos interessam, mas que não conseguem fazer sozinhos, precisam também de um parceiro. Até nós, que procuramos alguns imóveis grandes – e que a gente também não consegue construir sozinho porque são coisas muito grandes –, você divide risco, divide expertise, divide conhecimento e soma esforços." [8]
>
> "... EMPRESA DE GRANDE PORTE não tinha know-how nenhum nesse sentido. Então a EMPRESA DE GRANDE PORTE procurou a NOSSA EMPRESA convidando-a a fazer uma parceria grande nesse sentido e se comprometendo a... todos os empreendimentos populares fazer junto com a NOSSA EMPRESA, desde que a NOSSA EMPRESA também quisesse fazer." [6]

Com relação aos conflitos de agência (JENSEN; MECKLIN, 1976), ou de interesse, houve relatos de que estes poderão ocorrer, em virtude das metas das empresas de capital aberto serem muito audaciosas, na opinião de alguns.

> "... você precisa ter uma visão estratégica, por que o cara está com a pressão nas costas... Por causa da IPO. Precisa fazer... Ele tem a meta, Então, se aparecer para fazer um 4 dormitórios e ele não tem alternativa, ele vai mandar brasa. Só que aí ele vai falar: 'vender lá na frente' [ou não, e dar prejuízo aos acionistas] são outros quinhentos. Eu já cumpri a minha missão, que era botar [o produto] na rua." [4]

Alguns relatos aproximam-se da teoria contratual da firma de Reve (1990) que reuniu as teorias de custos de transação e de agência, resultando na análise da firma como um conjunto de contratos internos e externos, que a transforma num feixe de habilidades e incentivos que permitem o entendimento das oportunidades econômicas e a sustentação dessas habilidades.

> "Ou eu tenho uma SPE ou tenho uma escritura. A partir disso, eu tenho um contrato de construção, e a partir disso eu tenho um contrato onde eu estabeleço os valores de venda, para que não se tenha dúvida amanhã do valor que deva ser vendida a unidade..." [4]
>
> "... existe o contrato de fornecimento, independente do investimento em si. A forma de investimento é feita, como agora, recentemente, numa SPE." [5]

> "Então, a nossa empresa tem feito várias parcerias, desde fornecedores – onde a gente consegue fazer bons contratos com fornecedores, onde você garante suprimentos e garante preços, prazos e condições diferenciadas." [8]

A internalização da atividade de construção, que acontece com freqüência, foi explicada por diversos respondentes devido ao fato desta ser uma habilidade essencial desenvolvida pela firma conforme determina a análise teórica de Reve (1990) e que esta habilidade se estabelece como uma vantagem competitiva, dando garantia de qualidade, prazo e preço ao produto final.

> "... a gente partiu para a construção para terceiros... acho que em 1997. A gente só fazia incorporação e construção para nós...Aí, quando a gente já está com a estrutura montada, falamos: 'Por que não prestar serviço também para terceiros?' " [4]

> "E fazemos também as incorporações... Mas mesmo aí nesse caso, a gente prefere fazer sempre as obras... Nossas obras são de ótimo padrão, nosso pessoal é muito treinado e nosso preço é sempre competitivo..." [5]

> "... eu tenho a preferência de estar fazendo a obra, desde que ela esteja dentro de um valor... no empate ou para menos, a obra acaba ficando com a gente". [4]

> "... a empresa começou lá atrás fazendo construção para terceiros... E fazemos também as incorporações... mas mesmo ai nesse caso, a gente prefere sempre fazer as obras..." [5]

A perspectiva relacional (DYER; SINGH, 1998), segundo a qual as alianças atingem seus objetivos quando permitem a troca, combinação ou investimento em ativos específicos, conhecimento, competências ou recursos e em mecanismos de governança que impliquem na redução dos custos de transação pode ser identificada. Por diversas vezes os entrevistados margearam essas condições, conforme os relatos:

> "Grande empreendimento, nós tínhamos um terreno grande pra comprar e pra fazer 10 prédios nesse terreno, então nós nos unimos com uma empresa que tinha uma habilidade muito grande na parte da construção, enquanto nós tínhamos conhecimento muito grande na parte de financiamento habitacional e de relacionamento com clientes. O empreendimento era voltado a clientes de média à baixa renda – o que, na época, também não havia muitos empreendimentos desse tipo. Ele não tinha financiamento, era auto-financiado. Então, as duas empresas se juntaram, uma com dinheiro mais

> *know-how* em financiamento e relacionamento com clientes, e a outra com dinheiro mais *know-how* em construção. Essa parceria deu certo. Nós dividimos as funções –só não a parte de construção, mas de financiamento e de relacionamento com cliente, e também a parte comercial ficou toda conosco – a parte comercial, a parte de financiamento e de relacionamento com clientes, e administrativa –, enquanto a parte de gerenciamento da construção, a construção em si, ficou com a outra empresa. A parceria foi um sucesso, tanto que depois dela nós fizemos mais 2, com a mesma empresa, sempre sendo um sucesso." [6]
>
> "NOSSA EMPRESA ficava com a parte de, conforme eu já falei, a parte comercial – a parte de gestão com o cliente, a parte de gestão financeira, obtenção de financiamento, relacionamento com a Caixa Econômica Federal, que é uma coisa muito complicada [...] Então, todas essas coisas ficavam com a NOSSA EMPRESA, e a OUTRA EMPRESA, que era a outra empresa, ficava com a parte de construção e incorporação junto. Nesse esquema nós fizemos mais ou menos umas 500 unidades imobiliárias, 600. E graças a Deus sempre foi um sucesso." [6]
>
> "Uma, ela está mais focada na área de incorporação, e a outra mais na área de construção. E essa última, que é a principal parceria que a gente fez – não invalidando as outras –, e vem num momento em que o mercado está muito grande, e que os maiores *players* acabam engolindo os pequenos, então a gente tem que reunir forças." [8]
>
> "E aí a gente monta essas parcerias.... são parceiros, em que a gente acaba trocando informações, expertise, riscos etc. e tal." [8]

A análise das transcrições das entrevistas permite observar que os aspectos organizacionais relacionados no referencial teórico foram suscitados pelos respondentes. Assim, para estabelecer alianças profícuas é preciso que os parceiros tenham objetivos compatíveis e complementares, sendo estas adotadas em virtude das políticas estratégicas da firma e de aspectos do ambiente (LORANGE; ROOS, 1996; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

> "O tipo certo de empresa para a gente propor associação. Eles têm as características necessárias e complementares às nossas." [5]
>
> "Nós nos unimos com uma empresa que tinha uma habilidade muito grande na parte da construção, enquanto nós tínhamos conhecimento muito grande na parte de financiamento habitacional e de relacionamento com clientes." [6]
>
> "Então, a nossa empresa tem competências que outras não têm, assim como outras empresas têm competências que a nossa não tem. Além disso, para se fazer um empreendimento imobiliário é preciso um investimento grande, e para se chegar a esse investimento, muitas vezes uma empresa sozinha não

> tem o dinheiro necessário. Então nós juntamos 2, 3 ou 4 empresas pra conseguir o dinheiro e viabilizar o empreendimento." [6]
>
> "Você aprende também, e troca, muito, informações com os parceiros, uma vez que são pessoas que também são do mercado, e, obviamente, para você estar fazendo um negócio com elas, você as conhece e sabe da capacidade técnica delas. Então, acaba-se trocando experiência, acaba-se conhecendo novos parceiros através do novo parceiro – fornecedores, técnicas, diluição de risco e inúmeras questões em que se acaba tendo uma vantagem muito grande." [8]
>
> "Em termos de parceria ela [a incorporadora] conseguiu vislumbrar o 'calcanhar de Aquiles' para esse ramo, e conseguiu com êxito as parcerias necessárias para poder viabilizar todos os empreendimentos." [9]
>
> "As duas grandes parcerias da construtora são com esses fornecedores, são com os prestadores de serviço. Então eu acho que é uma gama fundamental para uma construtora, que é o material e a mão-de-obra; eles conseguem ter uma parceria muito boa, nesses dois segmentos, fundamentais." [9]

A teoria dos jogos é de suma importância num mercado tão multifacetado, em que as sub-contratações e alianças são muitas e que apresenta uma cadeia de suprimentos de enorme amplitude. A sua contribuição é o auxílio na compreensão da natureza intrínseca da cooperação nos negócios, conforme Child, Faulkner e Tallman (2005), contribuindo ainda para a decisão da estrutura adotada em alianças, principalmente diante da assimetria de informações e do comportamento oportunista, de acordo com Parkhe (1993). Os relatos podem ser observados sob este enfoque:

> "Eu acho que é [adoção de aliança] mais buscando o objetivo de crescimento como um todo... Crescimento e lucratividade, aquela velha história . [...] A globalização é isso: é a competição ao extremo, quem consegue competir e jogar melhor vai ter mais mercado. Por quê? Porque o mercado vai querer produto de qualidade com preço... Principalmente preço, quanto menor o preço que você consegue fazer, principalmente no nosso mercado... Porque, quanto mais você desce [o preço], mais ele [o mercado] se multiplica." [3]
>
> "O primeiro nasce na compra do imóvel. Na hora que você vai comprar o imóvel, se você já compra, por exemplo, em 2 pessoas [empresas], 50% cada um, já acaba de nascer uma sociedade onde, neste empreendimento, vocês são sócios, meio a meio. O segundo passo é na hora de executar o trabalho propriamente dito. Que tem o trabalho, vamos dizer assim, na área de incorporação, que são a concepção do produto; tabela de preço, o plantão de vendas; a imobiliária que vai vender; o recebimento da carteira e a administração de tudo isso – o "contas a pagar e a receber", que é o que a gente chama de "administração". E tem o segundo serviço, que é a

> construção dentro do canteiro de obras, o intra-muros, que é a construção da obra propriamente dita. Então, normalmente se faz contratos onde um constrói e o outro administra". [8]
>
> "Eu acho que a parceria é uma via de duas mãos, onde tem o "ganha-ganha". Porque o negócio só é bom quando todo o mundo ganha. Quando um só ganha você faz uma vez só e não faz a segunda. E a parceria, ela parte do pressuposto e do princípio que é uma coisa que você vai fazer mais do que uma vez." [8]

Entretanto, todos os aspectos relacionados até aqui não consideram o relacionamento interfirmas em seu contexto social, sendo que para Gulati (1998) esse ângulo é essencial dada a enorme relevância da rede social no estabelecimento das alianças estratégicas, em especial no setor em foco.

Conforme os depoimentos colhidos, apenas um gestor não busca seus parceiros exclusivamente na sua rede pessoal, entretanto, alega que adota alianças com as empresas de reputação reconhecida no seu segmento, dado um histórico familiar de *atuação no mercado há 100 (cem) anos*. As revelações a seguir indicam a importância da rede social do gestor.

> "A relação que nós temos aqui é com amigos..."[4]
>
> "...a gente começou há 20 (vinte) anos atrás com um terreno emprestado de um amigo, por não ter condições de comprar o terreno." [4]
>
> "Nós demos a oportunidade para 2 (dois) amigos de faculdade que tinham uma empresa de mão-de-obra prestarem serviço para nós. Eles vieram pedir porque estavam precisando." [4]
>
> "E nos deixaram uma herança trabalhista de 400 mil reais na solidariedade – para você ver que situação complicada. Então, hoje você tem que tomar muito cuidado com isso, ver o que pode ser feito, de que maneira pode ser feito, os riscos... A empresa pediu concordata, falência e transmitiu esse ônus para nós. E, detalhe: é o que eu te falei, são amigos, o que é pior." [4]
>
> "...dificilmente nós não conheçamos as pessoas que hoje operam. E se não conhecemos diretamente, conhecemos indiretamente: alguém os conhece e a gente acaba chegando a essas pessoas... você já tem todo um conhecimento, pelo menos preliminar, de quem é esta pessoa ou de quem é esta empresa que está te procurando ou que você está procurando. Sabe o que ela fez, já viu no mercado, já ouviu falar; os sindicatos que você freqüenta, por

> concorrências em que você já esteve junto com elas, e por parceiros que os conhecem." [8]
>
> "Outra vez, pela tua relação social – que a nossa relação, ela é bastante ampla. Nós somos tradicionais em São Paulo, sempre vivemos aqui e tivemos negócios aqui. Nossa família está no mercado paulista há 100 anos. Então são pessoas que acabam circulando e que se conhecem." [8]

Muito relevante, também para os entrevistados, é a confiança numa parceria, numa aliança, conforme se vê no Quadro 27. E é interessante notar que a quebra de confiança e a derrocada de uma aliança não leva, necessariamente, a diminuir a intensidade de estabelecimento desses acordos.

> "O aspecto de confiança é o seguinte: é o cara estar entrando no negócio e estar absolutamente convencido de que ele não está sendo roubado." [4]
>
> "O cara também é desconfiado – que está fazendo o primeiro negócio com você ou alguma coisa assim – e quer também ter a segurança de estar participando da escritura desde o início." [4]
>
> "Esse é um problema sério, porque se você errar, uma coisa errada vai matar 3 coisas certas que você fez. Fora o problema de relação que você tem com o seu investidor – e basta você dar uma errada para que ele recue. Por isso é que tem que ser uma coisa muito bem pensada, muito bem trabalhada, muito devagar." [4]
>
> "Nós demos a oportunidade para 2 (dois) amigos de faculdade... A empresa [deles] pediu concordata, falência e transmitiu esse ônus para nós. E, detalhe: é o que eu te falei, são amigos, o que é pior." [4]
>
> "...eu não tenho relação com caras que eu não conheço. Então tem o lado bom e o lado ruim. O lado bom é o da confiança, o lado ruim é que você - muitas vezes - você acaba tendo o desgosto – como eu te falei, de algumas parcerias que vê que o que foi combinado não foi cumprido." [4]
>
> "No nosso negócio... É fundamental a confiança. Acho em todos os negócios, mas para fazer uma parceria, um investimento em conjunto, que no nosso negócio engloba sempre grandes somas, grandes valores e, ainda mais, que tem um prazo de maturação que não é nada curto, você sabe... A gente tem que confiar, não adianta ter um contrato bem feito, é preciso mais que isso. Sem confiança, fica difícil. O contrato serve para ajeitar as coisas num "mau negócio". Ninguém quer fazer um negócio que seja apenas "menos que mau"... É por isso que a gente só deve fazer o negócio com muita confiança, para o contrato ser apenas uma referência, uma baliza da inter-relação entre as partes, o que cabe a cada um fazer, no empreendimento e assim por diante... Se você tiver que "usar" o contrato, então o negócio já não foi tão bom...Tanto da parte do investidor, quanto da parte do fornecedor... Mas, o que a gente vê é que aqueles que já fizeram um

> empreendimento conosco, querem voltar a fazer, ficam satisfeitos com o resultado e voltam a fazer." [5]
>
> "Para voltar a fazer? É, facilita muito já ter feito uma vez... Quando dá certo, a gente continua a fazer junto, e a confiança na gente cresce e a nossa no parceiro também... E eles ficam sabendo como a gente trabalha..." [5]
>
> "Aliás, a confiança é primordial em qualquer relacionamento, em qualquer campo e em qualquer lugar. No início a confiança era total, e sempre foi total, porque em um relacionamento desses se mexe com muito dinheiro, e nenhuma das 2 empresas têm condições de checar o que a outra está fazendo, checar 100%. Então tem que haver confiança." [6]
>
> "Sabe o que ela fez, já viu no mercado, já ouviu falar; os sindicatos que você freqüenta, por concorrências em que você já esteve junto com elas, e por parceiros que os conhecem. Aí já dá para ter confiança que aquela empresa é idônea e de que dá para fazer negócios juntos." [8]
>
> "De uma forma geral, a idéia da Franqueadora é justamente ter um parceiro que trabalhe normalmente, somando esforços, num esquema de confiança." [9]

Evidentemente, a existência de confiança pode alterar a estrutura de uma aliança, conforme explicam Lui e Ngo (2005b) e comprovam os relatos nesta pesquisa, sendo que na presença de confiança forte às vezes são dispensados contratos formais e o monitoramento do comportamento dos parceiros é desnecessário.

> "Você sempre está tendo contato, conhecendo novos, pedindo estudos, propostas, mas você sempre tem aqueles que você acaba prestigiando, trabalhando, vamos dizer, com um relacionamento de confiança. Você tem um acerto de que vai estar sempre contratando, mas não é nada escrito... É mais assiduamente." [3]
>
> "Compro tanto no meu nome quanto no nome deles; eles já entram desde o início, às vezes participam com muito, às vezes com pouco. Como uma figura de co-incorporadores – são caras que estão com a gente há algum tempo e que já tem a plena confiança disso também. Então, aí é uma opção de como trabalhar." [4]
>
> "No nosso negócio... É fundamental a confiança. Acho em todos os negócios, mas para fazer uma parceria, um investimento em conjunto, que no nosso negócio engloba sempre grandes somas, grandes valores e, ainda mais, que tem um prazo de maturação que não é nada curto, você sabe... A gente tem que confiar, não adianta ter um contrato bem feito, é preciso mais que isso. Sem confiança, fica difícil. O contrato serve para ajeitar as coisas num "mau negócio". Ninguém quer fazer um negócio que seja apenas "menos que mau"... É por isso que a gente só deve fazer o negócio com muita confiança, para o contrato ser apenas uma referência, uma baliza da inter-relação entre as partes, o que cabe a cada um fazer, no empreendimento

> e assim por diante... Se você tiver que "usar" o contrato, então o negócio já não foi tão bom...Tanto da parte do investidor, quanto da parte do fornecedor..." [5]

Cabe descrever que há uma indefinição na literatura quanto ao uso das palavras "motivações" e "objetivos" referindo-se ao que leva os atores à adoção de alianças estratégicas. Por esse motivo, perguntou-se em algumas entrevistas realizadas quais os motivos que levavam às alianças e, posteriormente, quais os seus objetivos. As respostas eram mais pormenorizadas quando se referiam às motivações, restringindo-se às questões de viabilização técnica ou financeira quando se reportavam aos objetivos, conforme se depreende dos relatos:

> "Nosso objetivo maior é obter a máxima eficiência e o melhor custo... tanto para os nossos investidores, quanto para os clientes e... Também, para nós mesmos..." [3]

> "Os objetivos são esses mesmos, viabilizar os negócios e proteger dos riscos. Fazer mais e melhor, para crescer no mercado." [3]

> "Eu acho que é mais buscando o objetivo de crescimento como um todo. [...] Crescimento e lucratividade, aquela velha história." [3]

> "O objetivo é mais você conseguir viabilizar. Também é econômico, porque você precisa de um determinado número de unidades iguais para construir um objetivo de preço e, aí, sua estratégia comercial poder ser mais bem sucedida. Eu acho que, no fundo, tudo é o objetivo econômico [...]no setor de negócios, qualquer empresa, investimento, o objetivo principal sempre é o econômico, senão ela não sobrevive, não consegue ter bons profissionais, remunerar esses bons profissionais." [3]

> "Temos fornecedores de primeira linha, gente que tem feito obra conosco há muito tempo, sem deixar de ver sempre no mercado, se tem coisa nova, se tem fornecedores mais competitivos, tecnologias novas, pois nosso objetivo maior é obter a máxima eficiência e o melhor custo... tanto para os nossos investidores, quanto para os clientes e... Também, para nós mesmos... Então, nessa gama de fornecedores, temos alguns que se repetem mais, que são aqueles que fazem fornecimento ou serviços maiores, tipo fornecimento de caixilhos e esse tipo de coisa, que têm volume para investir conosco. Isso faz deles parceiros no fornecimento e investidores ao mesmo tempo [...] E eles são empresas que estão conosco há muito tempo..." [5]

Com relação ao atual ambiente do mercado imobiliário, pode-se dizer que os respondentes, unanimemente, declaram estar em grande ascensão, sendo que suas perspectivas são de uma grande revolução. Algumas declarações espelham esse enfoque.

> "No ano passado o mercado cresceu 7%, claro que muito em função do que você falou, dos IPO's, que ajudam mas atrapalham. Está todo o mundo de olho no mercado imobiliário." [4]
>
> "O governo agora, sentindo que o mercado imobiliário passa a ser importante, começa a tomar algumas atitudes em função do mercado imobiliário. Então, você vê a alienação fiduciária foi uma coisa que veio, mas que demorou muito tempo." [4]
>
> "Porque esses grandes fundos que têm milhões, bilhões de dólares querem oportunidades de investimento. As empresas brasileiras que abriram capital têm se mostrado capazes de gerir esses recursos e de dar aos seus investidores bons dividendos." [4]
>
> "O Brasil tem se mostrado um grande celeiro de bons negócios. E no mercado imobiliário, em particular, que praticamente nunca foi explorado desta forma – com escala, com profissionalismo, com transparência; com governança corporativa, com empresas de capital aberto – está experimentando pela primeira vez algo que nunca viu – pelo menos nos últimos 50 anos – um crescimento como este!" [8]
>
> "Então eu não tenho nenhuma dúvida que todos esses instrumentos que foram criados ao longo desses últimos anos, eles são muito bem vindos, e eles ajudam muito no impulso dos negócios imobiliários." [8]

5.3.2. Análise das Alianças Estratégicas e suas Motivações

As alianças estratégicas no mercado imobiliário paulistano têm sido estabelecidas a partir de inúmeras motivações, sendo que o que se deseja aqui investigá-las e ao fato dessas causas se relacionarem ao pressuposto de serem alianças horizontais ou verticais.

5.3.2.1. Tipologia das Alianças

Pode-se dizer que as alianças horizontais aqui estudadas são, na maioria das vezes, *joint-ventures* ou *non-equity*, conforme definição sob o enfoque de Barney (2002). Muito embora haja indícios de que as alianças *equity* comecem a ser mais comuns no mercado, como se lê :

> "Fomos procurados por Fundos de Investimentos – que eram parceiros que a gente nunca teve, e que é um parceiro que só visa ao lucro, só de mercado financeiro – propondo um investimento dentro da empresa para ter uma participação ou numa eventual futura venda da sua empresa." [4]

As *joint-ventures* são criadas através de SPE's, já descritas neste estudo, que são as formas preferidas pelos atores para realizar as alianças, uma vez que há desvinculação daquele empreendimento do restante de cada uma das firmas, além da conveniência tributária e facilitação da gestão.

> "Eu, particularmente, se conhecesse a empresa e tivesse a facilidade de não poder participar [como co-incorporador], seria sempre uma SPE". [4]

> "Com o tempo, nós fomos vendo que é mais fácil fazer uma SPE do que simplesmente um consórcio, porque a SPE tem uma tributação diferenciada..." [6]

> "A SPE, ela segrega o empreendimento – então é uma contabilidade separada, é uma tributação separada, é um resultado separado – então, tanto gerencialmente quanto contabilmente, é mais simples fazer uma SPE." [6]

> "...o banco também prefere que a gente faça uma SPE, pra ele saber exatamente quem que está trabalhando em conjunto, e pra ele segregar a responsabilidade." [6]

As alianças *non-equity* são adotadas na forma de consórcios, co-incorporação ou acordos formais de cooperação, em que o envolvimento financeiro se dá diretamente na incorporação, cada um aportando ao negócio os meios relativos à sua participação.

> "... nós fizemos consórcios, não foram SPE's, a maioria foi consórcio – quer dizer, cada empresa fazia a sua contabilidade com o seu percentual da incorporação, simplesmente isso. Muitas vezes, inclusive, no Registro de Imóveis apenas aparecia uma empresa, e não as duas. Mas sempre com um contrato, dizendo que na realidade a incorporação era parte de uma e parte de outra." [6]

> "Mas a gente, na verdade, sabe que são várias empresas que fazem... que têm associação com o mesmo grupo... A gente está vivendo isso constantemente. Tem 5 empresas que são, na verdade, associadas com a mesma." [7]

As alianças verticais apresentam a peculiaridade de poderem ser, ao mesmo tempo, a montante e a jusante na cadeia de suprimentos, uma vez que os fornecedores podem passar a investidores - simultaneamente, ou não, ao seu fornecimento.

Os entrevistados relataram que transformam o relacionamento com os fornecedores em alianças de investimento, modificando o envolvimento do fornecedor no mesmo relacionamento.

> "Comecei a entrar em unidade, comprei, costumava muito investir em alto padrão e depois comecei a participar em terreno, entendeu? Encontrei com ele hoje. Tenho participação em 3 terrenos. Quer dizer, dois que já estão subindo, e um que vai começar agora." [7]

Outros, ainda, não acreditam em realizar acordos formais com seus fornecedores. Entretanto, atuam como se aqueles fossem seus 'parceiros', convenientemente adotando acordos informais, que são acionados quando lhes interessa.

> "Talvez em algum momento eles vão começar a perceber que tem um volume de trabalho, e aí então eles vão ter que fazer acordos operacionais." [7]

O relacionamento com os parceiros-fornecedores tem se intensificado para uns e arrefecido para outros, em virtude das recentes mudanças na estrutura interna das empresas, que vêm se divisionalizando, gerando tensões. Por exemplo, o gestor da empresa de projetos arquitetônico (Empresa 7) sinaliza que há "desumanização" no relacionamento com seus clientes, recentemente.

> "O setor de novos negócios que surgiu em cada empresa... vamos dizer, que 'desumanizou' a relação... Na grande maioria das empresas, eu só falava

> com o gestor principal. Não que alguns desses grandes [empresários] ainda não telefonem. Telefona. Mas antigamente eles passavam desde a compra do terreno. Hoje... Desumanizou totalmente; ficou uma coisa muito assim... distanciou um pouco a relação... Mas a distância, em relação ao gestor principal, essa não volta, essa mudou muito; principalmente nas que fizeram IPO." [7]

Quanto às tipologias de alianças estratégicas, obteve-se neste estudo indicações de que podem ser definidas, conforme classificação de Hitt, Ireland e Hoskisson (2001), como competitivas e cooperativas.

Em seu trabalho aqueles autores descrevem as estratégias cooperativas, em que se formam alianças diversificantes, sinérgicas e franquias. As estratégias competitivas são aquelas de alianças complementares, de redução de competição, resposta à competição e diminuição de incertezas. De fato, as alianças descritas nesta pesquisa podem ser observadas segundo sua abordagem, mostrando-se que as estratégias competitivas e as cooperativas são adotadas tanto nas alianças verticais quanto nas horizontais.

Yoshino e Rangan (1996) indicam uma diversidade de tipologias, subdividindo-as em dois conjuntos. No entanto, com base na pesquisa, propõe-se para a atividade econômica em análise que as tipologias sejam decompostas em três classificações, conforme Quadro 32. Esta adaptação se deve às especificidades setoriais de incorporação imobiliária paulistano, em que ocorrem inúmeras alianças informais. Os acordos verbais ou informais são definidos e, muitas vezes, são firmados contratualmente a cada novo empreendimento ou subdivisões, entretanto as condições da própria aliança, em muitas ocasiões, em especial naquelas com fornecedores, são definidas informalmente. Esta proposição vem adequar à tradição do segmento de incorporação imobiliária de estabelecer "parcerias" informais a classificação das tipologias de alianças.

TIPOLOGIA DE ALIANÇAS NAS INCORPORAÇÕES IMOBILIÁRIAS: INFORMAIS, CONTRATUAIS E ACIONÁRIAS		
INFORMAIS	**CONTRATUAIS**	**ACIONÁRIAS**
Acordo de Cooperação • Desenvolvimento de Produtos e Mercados; • Realização de Empreendimentos Conjuntos; • Prestação de Serviços; • Fornecimento de Materiais e Equipamentos. Acordos de Competição • Parcerias Complementares, combinando-se competências para reduzir ou responder a competição e reduzir riscos.	Tradicionais: • Contrato Simples; • Contrato de Parceria; • Franquia; Não-Tradicionais: • Pesquisa e Desenvolvimento Conjunto; • Desenvolvimento de Produto Conjunto; • Construção Conjunta; • Acordos de Fornecimento de Longo Prazo; • Consórcios; • Serviço Compartilhado; • *Marketing* Conjunto.	Sem Nova Entidade: • Investimento de Capital Minoritário ou Majoritário; • Co-incorporação; • Permuta. Com Nova Entidade: • *SPE's* • *Joint-Venture* Não-subsidiária • *Joint-Venture* Subsidiária.

Quadro 33 – Tipologias de Alianças
Fonte: A Autora

Por outro lado, o trabalho de Eiriz (2001) determina que as tipologias de alianças podem ser caracterizadas pelos "domínios" a que se relacionam, sendo que aquele autor subdivide os domínios em "Domínio Comercial", "Domínio Técnico/Produção" e "Domínio Financeiro". Nesse sentido, observa-se a atividade econômica objeto deste estudo como um "Domínio de Serviços", sem predominância de nenhum dos domínios anteriormente referidos, sendo que as atividades realizadas para a sua consecução podem ser tanto técnicas e de produção, quanto financeiras, e comerciais.

Assim, adaptando-se as tipologias de Eiriz (2001) para os resultados desta pesquisa encontra-se a sistematização apresentada no Quadro 33, em que se pode verificar o vasto potencial para

alianças na atividade em foco nesta pesquisa, que se estende pelos domínios Comercial, de Produção ou Técnico e Financeiro.

TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DO DOMÍNIO DE SERVIÇOS DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA	
Vertente Comercial	• Acordos de Vendas Imobiliárias; • Acordos de Publicidade.
Vertente Técnica e de Produção	• Acordos de Parceria; • Contratos de Parceria; • Acordo de Desenvolvimento Conjunto de Produto; • Acordo de Produção Conjunta; • Consórcios; • Franquias; • Sub-contratações.
Vertente Financeira	• Participação Minoritária no Capital; • Participação Majoritária no Capital; • Co-incorporação; • Permuta; • Joint-Ventures.

Quadro 34 – Tipos de alianças estratégicas do domínio de serviços de incorporação imobiliária
Fonte: A Autora

5.3.2.2. Motivações para Alianças Estratégicas

As motivações aqui encontradas que levam à adoção de alianças estratégicas na atividade econômica de incorporações imobiliárias paulistana foram categorizadas a partir de congruências com o estudo de Harbison e Pekar (1999). Entretanto, foi necessário adaptá-las em virtude de haver circunstâncias descritas pelos entrevistados que convergiram para outras categorias, não incluídas naquele estudo.

Dessa forma, buscou-se fundamentação complementar na pesquisa de Kogut (1988), que relacionou motivações decorrentes de redução de custos de transação e de poder de mercado.

Outras categorias basearam-se no trabalho de Barney (2002) que ensina que a complementaridade de recursos, economias de escala, aprendizado, compartilhamento de investimento e proteção a riscos financeiros, bem como acesso a novos mercados e gestão de incertezas são motivos que levam à cooperação numa aliança estratégica. A gestão de incerteza foi aqui relacionada às adaptações necessárias às condições do ambiente em que competem as organizações do setor.

O vigor da rede social dos gestores principais, conforme descrito por Gulati (1998) e intensamente estudado por Granovetter (1973; 1983) foi relacionado como motivação para a escolha dos parceiros na adoção de alianças estratégicas, entretanto, observou-se que este fator é determinante na adoção de alianças no âmbito estudado, entretanto não exclusivo, conforme se depreende das revelações:

> "O negócio que eu vou oferecer para ele, nessa parceria, ou que eles vão me oferecer também vai ter um peso considerável para que essa parceria se viabilize. Por quê? Porque, assim como eu estou dando alguma taxa de retorno, onde eu vou ganhar, onde eu vou dividir o ganho, eles também vão estudar... Então, quer dizer, afora essa afinidade que possa haver entre as empresas, também vai haver o peso daquele negócio em questão [...] Muitas vezes até existe uma sinergia grande em fazer o negócio em parceria, mas o empreendimento em questão dá uma gelada..." [3]

Finalmente, as motivações relatadas como capazes de reduzir riscos na cadeia de suprimentos (PAULRAJ; CHENG, 2005) e típicas do setor de serviços foram também identificadas, classificando-as como determinantes de alianças para "Dimensionamento de Equipe", "Garantia de Fornecimento" e "Garantia de Qualidade" do produto.

Como se observa no Quadro 34, as motivações categorizadas e relacionadas nos resultados desta pesquisa, mesmo tendo sido decorrentes da análise das entrevistas e documentos

amealhados ao longo deste estudo, puderam ser confrontados com as diversas referências teóricas aqui apresentadas.

MOTIVOS QUE LEVAM ÀS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA ATIVIDADE DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA E REFERÊNCIAS TEÓRICAS	
a) Ganhos Financeiros/Viabilização do Empreendimento	HARBISON; PEKAR, 1999
b) Proteção/Compartilhamento de Risco	HARBISON; PEKAR, 1999 BARNEY, 2002
c) Ganhos de Escala	HARBISON; PEKAR, 1999 BARNEY, 2002
d)Acesso a Segmentos de Mercado	HARBISON; PEKAR, 1999 BARNEY, 2002
e) Acesso a Tecnologia	HARBISON; PEKAR, 1999
f) Acesso a Informação e Conhecimento	KOGUT, 1988 CONTRACTOR; LORANGE, 2002
g) Acesso a Recursos	HARBISON; PEKAR , 1999 BARNEY, 2002
h) Crescimento da Firma	ECCLES, 1981 BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006
i) Aprendizado	KOGUT, 1988 GULATI, 1998 BARNEY, 2002
j) Inovação	TETHER, 2005
l) Redução dos Custos de Transação	KOGUT, 1988 GULATI, 1998
m) Redução do ciclo do negócio	Indicação dos entrevistados
n) Acesso à Rede de Relacionamento do Parceiro	GRANOVETTER ,1973; 1983 GULATI, 1998
o) Adaptação às Mudanças do Ambiente/ Barreira a Entrada	HARBISON; PEKAR, 1999 BARNEY, 2002 KOGUT, 1988
p) Ganhos com Antecipação de Envolvimento do Fornecedor	ZSIDISIN; SMITH. 2005
q) Garantia de Dimensionamento da Equipe	PAULRAJ; CHENG, 2005
r) Garantia de Fornecimento	PAULRAJ; CHENG, 2005
s) Garantia de Qualidade	PAULRAJ; CHENG, 2005
t) Melhoria na Gestão	BARNEY, 2002

Quadro 35 - Motivações para Alianças Estratégicas na Incorporação Imobiliária Paulistana e Referências Teóricas – Fonte: A Autora

Assim, para o aprofundamento da análise das motivações para as alianças nos moldes descritos nesta pesquisa, procurou-se classificá-las como horizontais e verticais, estas últimas discriminadas entre alianças a jusante e alianças a montante na cadeia de suprimentos.

Identificou-se certa congruência de motivações nos casos de alianças horizontais e alianças verticais a jusante na cadeia de suprimentos, com investidores, entretanto há indícios de motivações bastante diversas nas alianças verticais a montante na cadeia de suprimentos, com fornecedores, como se observa no Quadro 35.

MOTIVAÇÕES PARA AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS HORIZONTAIS E VERTICAIS		
Alianças Verticais Fornecedores	**Alianças Horizontais**	**Alianças Verticais Investidores**
Acesso a Informação e Conhecimento	**Acesso a Informação e Conhecimento**	**Acesso a Informação e Conhecimento**
	Acesso a Recursos (Financeiros, Reputação e Marca, *Know-how*, Processos e outros)	Acesso a Recursos (Financeiros, Reputação e Marca, *Know-how*, Processos e outros)
	Acesso à Rede de Relacionamento do Parceiro	
	Acesso a Segmentos de Mercado	Acesso a Segmentos de Mercado
	Acesso a Tecnologia	
Adaptação às Mudanças do Ambiente	Adaptação às Mudanças do Ambiente	Adaptação às Mudanças do Ambiente
Aprendizado	**Aprendizado**	
	Barreiras à Entrada e Poder de Mercado	Barreiras a Entrada e Poder de Mercado
	Compartilhamento/Proteção de Riscos	**Compartilhamento/Proteção de Riscos**
	Crescimento da Firma	Crescimento da Firma
		Redução do Ciclo do Negócio

Ganhos com Antecipação de Envolvimento do Fornecedor		
Ganhos de Escala	**Ganhos de Escala**	**Ganhos de Escala**
Ganhos Financeiros	Ganhos Financeiros	Ganhos Financeiros
Garantia do Dimensionamento da Equipe	**Garantia do Dimensionamento da Equipe**	
Garantia de Fornecimento		
Garantia de Qualidade		
Melhoria na Gestão		
Inovação	**Inovação**	
	Melhoria de Gestão	
	Poder de Mercado	
Redução de Custos de Transação	Redução de Custos de Transação	Redução de Custos de Transação
	Viabilização do Empreendimento	**Viabilização do Empreendimento**

Quadro 36 – Motivações para as Alianças Estratégicas Horizontais e Verticais
Fonte: A Autora

Assim, pode-se dizer que há relação entre as motivações e o fato das alianças serem horizontais ou verticais, desde que se ressalve que os indícios deste estudo identificam como sendo particularidades da atividade de incorporação imobiliária.

Observe-se que as características relacionadas de serviços, em especial as de simultaneidade, interatividade e irreversibilidade provocam a necessidade de manter o dimensionamento da equipe de tal forma a poder prestar o serviço no tempo adequado. Por mais que se utilizem sub-contratações, não há como se garantir o fornecimento ou sua qualidade se as condições para realização do serviço forem muito distintas da capacidade inerente ao fornecedor, i.e., não há como estocar serviços que dependem de outras etapas para serem realizados, assim, nõa se consegue treinar equipe para realização de serviços especializados instantaneamente,

nem tampouco é tarefa fácil triplicar o quadro de funcionários capacitados, por exemplo. Também se torna inaceitável, dadas as características do produto em análise, reverter sua execução, ainda que de uma etapa realizada sem qualidade, quer na concepção de projeto já registrado no Cartório de registro de Imóveis, na execução de um plano de mídia já veiculado ou ainda na aquisição de um terreno inviável juridicamente, para citar alguns, provocando impactos em toda a produção e no resultado da incorporação.

Nesse sentido, observou-se a preocupação de alguns dos gestores principais em estabelecer alianças com o intuito de se proteger contra estes aspectos que podem resultar em expressivas perdas econômicas decorrentes do fornecimento inadequado, propriamente dito, ou por impactos no prazo de realização final do empreendimento.

Em seguida, passa-se às conclusões determinadas pelos resultados aqui expostos transformados em análises frente ao arcabouço teórico apresentado neste trabalho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresenta-se a seguir as conclusões deste estudo, suas limitações e indicações de contribuições futuras que o mesmo suscita.

6.1. CONCLUSÕES

Para tecer as conclusões do presente estudo, relembra-se que o objetivo geral desta pesquisa foi a avaliação das motivações para que as empresas da atividade de incorporações imobiliárias no âmbito paulistano adotem alianças estratégicas e, complementarmente, a observação da possibilidade de as motivações estarem relacionadas ao fato dessas alianças ocorrerem horizontalmente ou verticalmente à firma. E também a identificação dos aspectos relevantes dessas alianças para os gestores principais das organizações de incorporação imobiliária paulistanas, ou seja, suas características, objetivos, aspectos da evolução, tensões e resultados, bem como a percepção do papel das políticas públicas e do ambiente no estabelecimento das mesmas.

Para tanto, foram propostos objetivos específicos que levaram ao cumprimento do objetivo geral. Primeiramente, objetivou-se identificar as motivações que levam as empresas de incorporações imobiliárias paulistanas a adotarem alianças estratégicas horizontais e verticais.

Com base nos resultados obtidos, pôde-se depreender que existe uma vasta gama de motivações que levam as empresas de incorporação imobiliária paulistanas à adoção de alianças estratégicas, sendo que estas se diferenciam de maneira consistente se observarmos

as alianças horizontais e verticais a jusante na cadeia de suprimentos *versus* aquelas estabelecidas verticalmente, a montante na cadeia de suprimentos.

Assim, os aspectos de dimensionamento de equipes para a realização das diversas fases que compõem as incorporações imobiliárias, de garantia de fornecimento, bem como de sua qualidade e preço, mostraram-se essenciais, uma vez que são reputados como capazes de viabilizar a incorporação, quer na concepção, na realização do empreendimento ou ainda no atendimento pós-venda.

Nesse sentido, aparecem como muito relevantes, no rol de motivações que determinam as alianças com os fornecedores, aquelas que denotam a preocupação com a garantia de adequação do fornecimento, i.e., da capacitação técnica do fornecedor e da possibilidade de atendimento no prazo e preço necessários, uma vez que a prestação de serviços não pode ser estocada e que as características intrínsecas dos serviços numa incorporação imobiliária exigem um encadeamento complexo. Eis porque se conclui que há indícios de esta condição ser específica do setor de serviços.

Desta maneira cumprem-se os objetivos específicos concernentes às motivações para alianças horizontais, verticais e a observação de sua inter-relação. Afora estes propósitos, procurou-se avaliar, também, os demais aspectos relevantes nas alianças estratégicas na incorporação imobiliária paulistana, conforme já relatado nas seções 5.2. e 5.3.

Diante dos resultados obtidos, percebe-se que é preciso uma conjunção das diversas correntes teóricas, de base econômica e organizacional para compreender as inúmeras faces das alianças estratégicas na atividade econômica de incorporação imobiliária paulistana, comprovando-se

o que preconizam Child, Faulkner e Tallman (2005), que revelam não haver apenas uma única vertente que explique a adoção de alianças estratégicas, em geral, sendo necessário observá-la segundo inúmeros aspectos, multiplicando-se, portanto, a utilização de estudos com fundamentação em diferentes áreas do conhecimento para se compreender o fenômeno.

Entretanto, aqueles autores indicam que é possível encontrar-se uma sistematização das principais abordagens que constituem a base para a compreensão do tema, que foi o que se tentou aqui sugerir, aplicando-se à atividade econômica, que é objeto central deste estudo, os enfoques teóricos reputados mais adequados à matéria.

A importância e a necessidade das alianças estratégicas no atual segmento de incorporações imobiliárias paulistano para os gestores principais, ou 'parcerias' como no seu jargão, pode ser avaliada nas frases simplistas que se destacam a seguir:

> "... a gente pretende fazer tudo nesse esquema de parceria." [3]

> "... graças a Deus hoje eu tenho parcerias." [4]

As alianças têm se mostrado como a melhor maneira de as empresas conseguirem se adaptar diante do ambiente que compõe a atividade objeto deste estudo, dadas as recentes modificações que estabeleceram um novo marco regulatório, favorecendo alterações expressivas na atividade econômica setorial, conforme já relatado.

Assim, o rol muito amplo de motivações que têm levado as incorporadoras às parcerias, talvez o mais vasto descrito entre todos os trabalhos relacionados no referencial teórico deste estudo, indica que muitos são os caminhos que levam as empresas desta atividade econômica à cooperação.

No estabelecimento de alianças com fornecedores todos os aspectos relacionados aparentemente têm importância similar, exceto o de ganhos com antecipação do envolvimento dos parceiros, que é relatado, mas aparentemente, sem muita ênfase. No entanto, cita-se, por exemplo:

> "Mas assim, pra decidir compra de terreno, ouve a empresa de vendas, pra decidir produto, ainda se ouve a empresa de vendas... Muito forte isso, é muito forte." [7]
>
> "Eu costumo dizer que a coisa mais importante no empreendimento é achar um bom terreno, e a segunda coisa é fazer um bom projeto, para o sucesso do empreendimento. Então, na nossa opinião, o projeto sempre foi muito importante." [6]
>
> "Eu entro desde o início, eu consigo dar mais palpite, ter mais liberdade." [7]

Nas alianças horizontais, os respondentes deram especial ênfase àquelas para viabilização de empreendimentos, ganhos de escala, compartilhamento de riscos, acesso a mercados (em especial, o segmento de baixa renda e para atingir outras regiões geográficas), acesso a recursos, crescimento da firma e adaptação às mudanças do ambiente. Por serem empresas já sedimentadas e com reputação ilibada, com capacitação técnica e tecnológica adequadas e terem ampla rede relacional, esses aspectos têm menor destaque emocional ao serem relatados. Com referência às inovações, são importantes aquelas de produto (mesmo que as variações não sejam radicais), de processo e administrativas, entretanto, explica-se que "o Mercado Imobiliário é muito conservador"[7] e, novamente, as alianças realizadas não indicam essa motivação exclusiva.

As alianças verticais com investidores têm como foco principal o crescimento da firma, a viabilização dos negócios, adaptação às mudanças do ambiente, ganhos financeiros, ganhos de escala e redução do ciclo do negócio.

Assim, as mudanças do ambiente têm destaque em todas os tipos de alianças realizadas, o que impeliu a autora a suscitar os aspectos do ambiente, trazendo-os à tona.

Dess e Beard (1984) propõem três dimensões para análise da incerteza no ambiente, os parâmetros de munificência, indicativa da capacidade, i.e., existência de recursos, quer insumos, quer demanda; de complexidade, que mede a homogeneidade-heterogeneidade ou ainda a concentração-dispersão, bem como o de dinamismo, que indica a estabilidade-instabilidade do ambiente, possibilitam observar a essência do ambiente e sua relação com as organizações nele inseridas.

O conceito de munificência é explicado como a extensão da capacidade de crescimento sustentável em determinado ambiente. Assim, Dess e Beard (1984) indicam que o crescimento do mercado permite às organizações fortalecerem sua posição competitiva ou de expandirem seu escopo. Neste estudo, pode-se relacionar à munificência a renda da população, de um lado e a capacidade produtiva e sua taxa de crescimento, de outro.

Aqueles autores entendem por dinamismo o grau de mudança relativamente às forças exercidas, tanto no ambiente específico quanto no ambiente geral. Assim, na incorporação imobiliária observa-se instabilidade no ambiente em virtude do expressivo ingresso de recursos para financiamento do setor e da necessidade premente de as empresas no Novo Mercado estabelecerem um *landbank* que melhore sua capacidade de rentabilidade, a fim de cumprir suas metas preconizadas.

A complexidade é dada pela heterogeneidade e a amplitude de atividade da organização. Portanto, quanto maior a heterogeneidade, maior a incerteza e maior a necessidade de processamento de informações para os gestores. Assim, o processo de nacionalização pelo qual passam as maiores empresas paulistanas e a necessidade de diversificação de produtos e mercados-alvo, denotam o aumento da complexidade, conforme se depreende comparando-se este setor à análise de Dess e Beard (1984). Entretanto, a recente concentração de mercado, indicada pelo Relatório Anual de 2006 da Embraesp, revela indícios de um decréscimo na densidade populacional no setor.

O ambiente, portanto, faz parte da organização e a modifica, conforme se observa na teoria da contingência. Para Dess e Beard (1984, tradução nossa), "os recursos necessários à sobrevivência da organização são o foco mais relevante na definição do ambiente organizacional".

Essa afirmação é especialmente importante para o presente trabalho, quando se observa uma intensificação de atividade e mudança no regime de crédito do setor, conforme explica Pompéia (2007), em Relatório Anual da Embraesp de abril de 2007:

> O comportamento do mercado imobiliário da Região Metropolitana de São Paulo, em 2006, foi atípico no segmento residencial... 2006 ficará na história como o ano da recuperação da indústria imobiliária na Região Metropolitana de São Paulo, graças à não menos surpreendente ação dos investidores, responsáveis pela excelente liquidez do mercado paulistano. (POMPÉIA, 2007)

As organizações dependem de seu ambiente, sendo este determinante na determinação da estrutura organizacional mais adequada, conforme Lawrence e Lorsch (1986). Para esses autores, o estabelecimento da estrutura se edifica na adequação das características internas da firma, suas predisposições individuais e condições externas, em especial, na incerteza do

ambiente" (LAWRENCE; LORSCH, 1986). Explicam, ainda, que não uma única e melhor maneira de se enfrentar as pressões do ambiente e que as firmas deverão estabelecer sua estrutura "em função de melhor administrar os recursos e as limitações impostas pelo ambiente".

Para esses autores, as organizações funcionam melhor se desenhadas e adaptadas ao ambiente que escolhem para si. Eis porque se observa – no setor aqui estudado - mudanças nas estruturas das firmas, tais como a relatada "divisionalização do setor de novos negócios". Conforme esses teóricos, cada sub-segmento da organização deve se adaptar ao setor do ambiente que mais lhe afeta, assim, esse processo deverá gerar empresas com unidades diferenciadas entre si, o que pode levar a conflitos entre os sub-sistemas e necessitar de um conjunto de ações integrativas, que, no entanto, poderá ser estabelecido em diversos níveis da organização (LAWRENCE; LORSCH, 1991, tradução nossa). Evidentemente que num ambiente em que há premência em realizar novos negócios, dado o comprometimento com investidores e acionistas, a estrutura das firmas deverá espelhar essa realidade.

Para melhor se considerar o que vem ocorrendo no setor objeto deste trabalho, pode-se indicar quais são os ambientes específico e geral, de acordo com a perspectiva de Lawrence e Lorsch (1986). Assim, o ambiente específico é aquele composto pelos *players* externos à organização e que têm a capacidade de afetar a forma como esta assegura seu acesso a recursos, tanto de *inputs,* quanto de *outputs*.

Diante da descrição da atividade envolvida na incorporação imobiliária e dos demais dados obtidos nesta pesquisa, depreende-se que no âmbito imobiliário pode-se observar grupos principais de *players* no ambiente específico, conforme se mostra no Quadro 14.

AMBIENTE ESPECÍFICO		
INPUTS	*INPUTS* das Empresas de Incorporação Imobiliária	*OUTPUTS*
• Empresas do Setor • Clientes • Recursos Financeiros/Investidores • Fornecedores das Empresas • Ações Governamentais	• Terrenos incorporáveis (*landbank*) • Serviços Jurídicos • Consultorias • Projetos Arquitetônicos • Projetos de Engenharia e Técnicos • *Marketing* e Propaganda • Vendas Imobiliárias • Construção civil (e toda sua cadeia produtiva) • Recursos Financeiros	• Unidades habitacionais, comerciais ou industriais. • Títulos representativos dessas unidades

Quadro 37 - Ambiente Específico do Setor de Incorporação Imobiliária
Fonte: A autora

Desta sorte, formam o conjunto de *inputs* no ambiente específico da incorporação imobiliária:

- O governo e suas ações quando incidem sobre o nível de atividade, de taxas de juros de financiamentos e de carga tributária sobre materiais, equipamentos e serviços, alterando custos de produção;
- Também as empresas do setor, que isoladas e conjuntamente exercem forte pressão sobre o governo e obtém avanços como aqueles já relacionados.
- Os recursos financeiros e investidores são um dos aspectos-chave para a atuação na incorporação imobiliária, dadas as características do setor, de maturação longa e grande investimento inicial.
- Os fornecedores das empresas são bastante relevantes, mormente num setor que teve baixo crescimento nos últimos 20 anos e apresenta retomada impressionante nos últimos 2 anos, o que leva ao desequilíbrio entre a demanda e a oferta de materiais, serviços e

equipamentos, sendo que, diante da atual valorização do real[19], vislumbra-se a possibilidade de importação de materiais, entretanto a formação de prestadores de serviços e a aquisição de equipamentos podem se constituir num gargalo à produção.

- Os clientes, por sua vez, impõem suas necessidades de espaço, de localização e suas limitações financeiras para a definição de tipologias de unidades a serem realizadas.

Todos esses atores trazem informações, de diversas formas à organização e esta, opta por aquelas com que lidará. É muito importante para essa escolha, compreender-se quais as preferências das outras firmas, havendo indícios de que estabelecer alianças é uma das maneiras de se adaptar aos movimentos do ambiente.

Os *outputs* são as unidades habitacionais, comerciais e demais, ou os títulos que as representam e que são devolvidos ao mercado, após a operação da firma de incorporação imobiliária ou do agente responsável.

O ambiente geral, ainda de acordo com Lawrence e Lorsch (1986) compõe-se dos atores que intercedem no ambiente específico, interpondo-se de maneira direta ou indireta na forma com que as organizações do ambiente específico mantêm acesso a seus recursos.

Desta maneira, conforme se observou, o ambiente geral da atividade econômica aqui em estudo sofre interferência tanto do cenário político e econômico, quanto das mudanças tecnológicas e ambientais, bem como das especificidades demográficas, culturais e arcabouço legal.

[19] A taxa de câmbio de 13 de julho de 2007 é de 1,00 Dólar equivalendo a 1,8684 Reais para venda, conforme cotação do Banco Central do Brasil.

Com relação ao âmbito político e legal, sua influência se opera tanto no estabelecimento de políticas para o setor, quanto nos programas sociais e legislação voltados à construção de moradias, em especial as de baixa renda, bem como de comércio e industrial. As diversas alterações de parâmetros e a constante reorientação de políticas públicas e sociais, são extremamente adversas ao desenvolvimento de atividade que tem um período de maturação longo, de no mínimo 20 meses, conforme média ponderada dos dados de prazos de entrega dos últimos 10 anos na região metropolitana de São Paulo, constantes do Relatório Anual de 2006 da Embraesp.

As mudanças de tecnologia, por sua vez, alteraram a forma de atuar no âmbito imobiliário, sendo as inovações de processo as mais profundas recentemente operadas na atividade econômica em análise.

Os aspectos culturais, demográficos e ambientais são relevantes em função de modificações que são necessárias na idealização dos produtos e das incorporações e a interveniência das condições ambientais que suportem sua realização.

O aspecto econômico tem influência importante no que se denomina ambiente geral, uma vez que o déficit imobiliário nacional, de aproximadamente sete milhões de moradias (CASTELO et al., 2007), por si só já indica que a recuperação de renda da população, o alongamento de prazos de financiamento e a redução de taxas de juros de financiamentos são primordiais para a atividade de incorporação imobiliária, sem abandonar a relevância dos custos de produção do bem imóvel, que são, também, afetados pela economia.

Por outro lado, Hannan e Freeman (1993) esclarecem que as organizações, sendo sistemas complexos, são limitadas em sua flexibilidade para responder às variações do ambiente. Na atividade econômica em foco observa-se que todos os atores têm uma concepção bastante alinhada do comportamento do ambiente e que a forma mais eficiente para sua rápida adaptação às mudanças é visto como o estabelecimento de alianças.

Para alguns, a melhor estratégia é de unir-se a seus iguais para ganhar escala, *podendo melhor competir com os grandes do mercado*. Já para outros, as alianças cumprem adequado papel na ampliação de sua fatia de mercado, tanto com relação à classe de clientes, quanto para transpor suas limitações geográficas, específica deste mercado, conforme se observa nos relatos abaixo.

> "Quando esse negócio já não é mais um negócio pequeno, eu já não vejo em como fazer sozinho. Por quê? Porque hoje existem, sei lá, umas cinco a dez mega-empresas, que uma empresa pequena não tem a mínima condição de competir com elas...eu tenho um negócio no segmento "de popular", na grande São Paulo, que eu idealizei fazer em etapas, porque era muito grande e dessa maneira ficava mais compatível com o perfil da nossa empresa. E depois de fazer a primeira etapa, a gente chegou à conclusão que não valeria à pena continuar nessa linha, e sim, fazer parcerias ou alianças estratégicas, para fazer todo o restante de uma vez."[3]

> "...no segmento de construção e incorporação globalizado, a parceria e a aliança estratégica é importante, porque, praticamente, todos os negócios de volume... Porque os pequenos, inclusive, tendem a desaparecer." [3]

> "... grandes empresas que estão entrando agora, elas têm uma facilidade muito grande de captação de recursos, via SFH [Sistema Financeiro da Habitação], que aí, todos têm, mas eles também têm via captação externa e mercado de ações. E com isso, como eles passam a ser uma empresa S.A, que estão no mercado, eles passam a ter metas de faturamento... eles precisam ter uma determinada velocidade que eles também vão ter que buscar parcerias. Porque eles não podem ser uma empresa tão inchada e enfim, eu acho que eles não vão conseguir produzir e atingir as metas se não buscarem, também, parcerias." [3]

> "A nossa empresa, ao longo de toda essa existência... sempre procurou trabalhar sozinha no segmento de incorporação. Mas, diante de todas essas mudanças, a gente realmente se adaptou... a gente pretende fazer tudo nesse esquema de parceria."[3]

Quanto ao ambiente, alguns fornecedores e incorporadores analisam a munificência do mercado e declaram que poderá haver dificuldade na obtenção de alguns *inputs*:

> "Eu acho que ainda não tiveram a percepção - as construtoras -, que pode começar a faltar escritório de arquitetura; ainda não sentiram, talvez... Mas eu senti, a semana passada, um... uma empresa, que não é meu cliente, pedindo orçamento pra mim."[7]
>
> "O que vai acontecer nos próximos meses, a gente não sabe. A gente já previa que ia haver um grande crescimento de trabalho. Agora, o que vai acontecer nos próximos meses a gente não sabe. Se vai faltar matéria-prima, vai faltar servidor..."[7]

No entender de Greiner (1998) momentos como o que vem se revelando a atual fase das incorporações imobiliárias são períodos turbulentos, que requerem renovação das práticas administrativas, sendo que, como se observou nesta pesquisa, uma das ações relevantes para os gestores desta atividade é o estabelecimento de alianças estratégicas.

Razão pela qual compreendê-las e às suas motivações, inseridas no âmbito das incorporações imobiliárias, destacadamente no mercado paulistano, pode contribuir para o estudo da estratégia de uma atividade econômica que possui efeitos tão relevantes em nosso meio, econômico, social e ambiental. E este trabalho procurou contribuir nesse sentido.

6.2. LIMITAÇÕES DESTE ESTUDO

Algumas das características do presente estudo determinam limitações em seus resultados e conclusões.

Realizou-se uma pesquisa exploratória, sendo conduzidas entrevistas com os gestores principais das empresas da atividade econômica aqui em foco e, portanto, as análises

efetuadas são restritas a este universo pesquisado, não podendo ser estendidas ou generalizáveis para outras empresas da mesma ou diversa atividade econômica. Desta forma, os achados desta pesquisa têm limitada validade externa.

Diante da impossibilidade de se obter dados precisos do perfil de todas as empresas atuantes no segmento de estudo, uma vez que a entidade de classe que as congrega não pôde fornecê-los, pode ter ocorrido alguma omissão na determinação da amostra estudada, uma vez que se optou pela escolha de uma empresa e, a partir desta, seguiu-se às indicações que foram feitas pelos próprios entrevistados.

O período de tempo disponível para esta pesquisa de campo estabeleceu uma avaliação pontual dos eventos, tornando inviável a observação longitudinal dos fatos e registros aqui observados, o que, certamente, impossibilitou análise mais ampla da conjuntura atual do mercado imobiliário em sua total extensão. Neste sentido, as mudanças ocorridas nos últimos dois anos ainda não puderam ser absorvidas pelos agentes econômicos do mercado imobiliário em sua total profundidade, dado o dinamismo e multiplicidade de atividades e da conseqüente impossibilidade de assimilação das mudanças de mercado.

A intenção de abranger os diversos aspectos das alianças na atividade em foco levou este estudo a ter característica muito generalista em alguns de seus temas, que deverão, portanto, ser posteriormente aprofundados.

Outra limitação diz respeito ao período de maturação dos empreendimentos propriamente ditos, que impossibilita, no prazo transcorrido neste estudo, a verificação dos importantes

aspectos evolutivos das alianças relatadas, o que nos levaria a uma melhor compreensão e ao aprofundamento das análises aqui relatadas.

Muito embora se tenha observado os diversos *players* do mercado imobiliário, investigando seu comportamento diante das alianças estratégicas, a unidade de análise dos casos aqui estudados permaneceu as empresas individualmente, portanto, não se tendo observado o relacionamento entre elas do ponto de vista das díades, o que, novamente, poderia ter colaborado para a comprovação ou amplificação de algumas das observações aqui realizadas.

Neste estudo observou-se as alianças estratégicas sob o ponto de vista dos gestores principais das firmas pesquisadas, uma vez que aqui se investiga a motivação para as alianças estratégicas. Entretanto, poderia haver algum benefício com a avaliação da consistência de opinião com os demais níveis hierárquicos nas firmas.

Outra limitação relevante é a pouca prática da autora na técnica de análise de conteúdo, o que pode ter determinado alguma imperfeição na utilização deste instrumento de pesquisa. E como lembra Watt (2007), a condução de uma pesquisa pode sempre ser melhorada, nunca será dominada por completo.

6.3. SUGESTÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

O tema aqui em foco é muito amplo e, até o momento, pouco explorado em nosso país. Provavelmente em função de ter experimentado nos últimos 25 anos um período de poucas mudanças e menor crescimento. O mercado imobiliário paulistano era tido como um

segmento de baixo crescimento e de baixo uso de tecnologia e de poucas inovações, imperando a administração familiar, num ambiente pouco desafiador, que não despertava maior interesse de estudiosos, primordialmente no âmbito da estratégia.

Este panorama se modificou diametralmente:

Hoje, o mercado imobiliário brasileiro, e o paulistano em particular, é constituído de empresas fortemente profissionalizadas, muitas delas extremamente capitalizadas, interessadas em abrir seu capital no Novo Mercado da Bovespa ou estabelecer alianças, como forma de crescer, ou ainda, de fazer frente aos mais importantes incorporadores, num mercado cada vez mais concentrado, além de estarem fortemente comprometidas com inovações administrativas, de processo e de produtos, que muito podem ainda ser estudadas no âmbito acadêmico.

Desta maneira, o ambiente se modificou, a gestão das empresas se alterou e o interesse acadêmico sobre a atividade, espera-se, também deverá se intensificar.

Como prosseguimento deste estudo, sugere-se pesquisa longitudinal, com o intuito de verificar os desdobramentos das alianças estratégicas que têm sido atualmente iniciadas, observando-se sua evolução, novas formas de gestão que deverão ser introduzidas, bem como o comportamento que elas deverão incitar nas empresas, inclusive a propagação de fusões e aquisições em função das turbulências que se vislumbram no mercado imobiliário.

Recomenda-se, outrossim, como forma de melhor se conhecer este “novo” mercado imobiliário, cujo comportamento se modificou na direção do mercado financeiro, conforme se

observou neste estudo, estabelecer uma teoria de como se dá este comportamento, tanto no que tange as alianças estratégicas, quanto a sua gestão.

Deverão, ainda, ser mais extensamente estudados os aspectos dos recursos estratégicos, em especial reputação, parcela de mercado, acesso a novos mercados e acesso a recursos, como forma de determinar o crescimento das firmas e do próprio mercado imobiliário.

Sugere-se, ainda, análise dos aspectos econômico no que afeta o mercado imobiliário, verificando-se a relação entre as políticas governamentais, tanto relativas à atividade aqui em análise, quanto macro-econômicas, bem como o comportamento da Bovespa e dos investimentos estrangeiros no segmento imobiliário, como fatores determinantes de volatilidade, incerteza e dinamismo da atividade econômica no setor aqui em foco.

Outro aspecto muito inquietante é a influência da rede social dos gestores na geração de negócios observada no mercado imobiliário paulistano, fato que a coloca como um recurso estratégico de grande importância, devendo a mesma ser objeto de estudos mais aprofundados.

É ainda de interesse o estudo e a análise da atividade econômica no âmbito imobiliário frente às oscilações de renda e da fonte de recursos para financiamento tanto da produção quanto do consumidor final de unidades construídas, quer residenciais, quer comerciais ou ainda industriais. Complementarmente, pode-se estudar transversalmente o mercado imobiliário de diversos países, estabelecendo-se parâmetros de renda, recursos e crescimento populacional, que determinem o grau de atividade dos empresários desta importante atividade econômica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADOBOR, H. *Inter-Firm Collaboration: Configuration and Dynamics*. **Competitiveness Review**, v. 16, n. 2, pg. 122-134, 2006.

AKAZAWA, R. **Relatório de Dados do Setor Imobiliário: Legislação, Financiamento, Pesquisa SECOVI e Macro-setor de Construção Civil**. SECOVI-SP, mai 2007.

AXELROD, R. M. **The Evolution of Cooperation**, New York: Basic, 1984.

BALARINE, O. F. O. Planejamento estratégico na indústria imobiliária: evidências de mercado. **Ambiente Construído**, v.2, n.1, pg. 7-14, Porto Alegre, 2002.

BAMFORD, J.; GOMES-CASSERES, B.; ROBINSON, M. **Mastering Alliance Strategy: A comprehensive Guide to Design, Management and Organization.** San Francisco: Jossey-Bass/Wiley, 2003.

BARNEY, J. B. ***Gaining and sustaining competitive advantage***. cap 11, pg. 368-403 - 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

BARNEY, J. B. *Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework.* **The Academy of Management Review,** v. 11, n. 4, pg. 791-800, 1991.

BARNEY, J. B. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.* **Journal of Management**, v. 17, n. 1, pg. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. *Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?* **The Academy of Management Review**, v.11, n.3, pg. 656-665, jul 1986.

BARNIR, A.; SMITH, K. A. *Interfirm Alliances in Small Business: The Role of Social Networks*. **Journal of Small Business Management**, 2002.

BASIT, T. N. *Manual or electronic? The role of coding in qualitative data. Analysis.* **Educational Research,** v. 45,n. 2, pg. 143–154, verão 2003 .

BATALHA, W. S. C. **Comentários à Lei de Registros Públicos**. 3. edição. Rio de Janeiro: Editora Forense, 570 pg., 1984.

BATALHA-VASCONCELOS, D. L.; MEIRELLES, D. S. Alianças Estratégicas e o Crescimento da Firma de Serviços de Incorporação Imobiliária: o Caso Cyrela, **Anais do SLADE Brasil 2006 & Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia**, Santa Catarina – Brasil, 12 pg., 2006.

BATALHA-VASCONCELOS, D. L.; VASCONCELOS, R. L.; ZILBER, M. A. Inovação e Alianças Estratégicas no Setor de Serviços. **Anais do SLADE Brasil 2006 & Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia**, Santa Catarina – Brasil, 16 pg., 2006.

BECK, M. "Construtoras se expandem fora do eixo Rio-SP"**, O Globo - Economia,** 16 jul.2007.

BETTIS, R. A.; HITT, M. A. *The New Competitive Landscape.* **Strategic Management Journal**, v.16, S*pecial issue: Technological Transformation and the New Competitive Landscape*. pg. 7-19, verão 1995.

BLOIS, K. J.; JARILLO, J.C. *Transaction costs and networks; Comments*. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 6, pg. 493-496, 1990.

BOECHAT, Y. PDG Realty entra no mercado argentino. **Valor Econômico**, 25 de abril.2007

BOOTRA, D. *Strategic Knowledge Alliances: Understanding Knowledge-based Alliances in the Information Technology* – 2000. Site: http://dsdww.tripod.com/stratall.html, visitado em 04/07/2007, 16 hs.

BORG, I.; GROENEN, P. **Modern Multidimensional Scaling: Theory and Applications.** New York: Springer-Verlag New York Inc, pg. 471, 1997.

BRANDENBURG, A. M.; NALEBUFF, B. J. *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy.* **Harvard Business Review**, v. 73, n 4, pg. 57-71, jul-ago 1995.

BRANDENBURG, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition.** New York: Currency Doubleday, 1996.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. A. Homogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica**. RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, edição especial, v.8, 2004.

BRONZO, M.; HONÓRIO, L. O Institucionalismo e a Abordagem das Interações Estratégicas da Firma. **RAE Eletrônica**, v.4, n.1, art. 5, jan-jul 2005.

BURT, R. S. **Structural Holes: The Social Structure of Competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

CAMARGO-GHIU, D. A Evolução do Número de Empresas e a Demanda por Edifícios de Escritórios: um Panorama do Mercado Paulista. **Anais do V Seminário Internacional da LARES (Latin American Real Estate Society)**, São Paulo, Brasil, 8-10 de setembro, 2005.

CASTELO, A. M.; PEDROZO, E.; GARCIA, F.; LINS, M. A. D. T. O Crédito Imobiliário no Brasil: Caracterização e Desafios. **FGV Projetos**, Fundação Getúlio Vargas, mar 2007.

CHANG, W. L.; HSIN, J. Y. H. *The Study of the Motives and Performance of the Incubators' Strategic Alliances: Strategic Groups Perspective*. **The Journal of American Academy of Business, Cambridge**, v. 8, n. 2, mar 2006.

CHAP CHAP, R. Balanço do Mercado Imobiliário de São Paulo – **SECOVI-SP**, 2006. Disponível em www.secovi.com.br/empty.php?local=/pesquisa/mercadoimobSP/index.htm Acesso em 12 jul.2007, 15 hs.

CHEAH, C. Y. J.; CHEW, D. A. S. *Dynamics of strategic management in the Chinese construction industry.* **Management Decision**, v. 43, n. 4, pg. 551-567, 2005.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. B. **Cooperative Strategy.** Oxford: Oxford University Press, 457 pg., 2005.

CLARKE-HILL, C.; LI, H.; DAVIES, B. *The Paradox of Co-Operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-Paradigm Approach.* **Management Research News**. v. 26, n. 1, 2003.

COASE In: WILLIAMSON, O.; WINTER, S. (editors). **The nature of the firm: Origins, evolution, and development.** Oxford: Oxford University Press, pg. 227-233, 1993.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração.** 2ª. edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. – **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, pg. 118-128, jul-ago, 1995.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. *The growth of alliances in the knowledge-based economy.* **International Business Review**, v. 11, n. 4, pg. 38-41, 2002.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. *Why should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures* (1988). In: **Strategic Alliances – Theory and Evidences.** Oxford: Oxford University Press, 2004.

CROSS, R.; NOHRIA, N.; PARKER, A. *Six myths about informal networks – and how to overcome them*. **MIT Sloan Management Review,** v. 43, n.3, 2002.

CRUZ, R. S. **Aliança Estratégica e Vantagem Competitiva Sustentável – Um Estudo do Setor da Construção Civil** – Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006. Disponível em http://mx.mackenzie.com.br/tede/tde_busca/processaPesquisa.php?listaDetalhes%5B%5D=29&processar=Processar. Acesso em: 2 jul.2007, 16 hs.

DANTAS, F. Redução da desigualdade e da pobreza acompanhada por uma piora dos postos de trabalho. **O Estado de S. Paulo**, 8 de julho.2007.

DAS, T. K.; TENG, B. S. *Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective*. **Organization Science**, v. 11, n. 1, pg. 77-101, 2000.

DAVIS, G. F.; MARQUIS, C. *Prospects for Organization Theory in the Early Twenty-First Century: Institutional Fields and Mechanisms*. **Organization Science**, v. 16, n. 4, pg. 332-343, jul-ago 2005.

DE CHIARA, M. Oferta vai triplicar o crédito imobiliário. **O Estado de S. Paulo**, 2 de maio.2007.

DE ROND, M.; BOUCHIKHI, H. *On the Dialetics of Strategic Alliances.* **Organization Science**, v. 15, n. 1, pg. 56-69, 2004.

DESS, G. G.; BEARD, D. W. *Dimensions of Organizational Task Evironment*, **Administrative Science Quarterly**, v. 29, pg 52-73, 1984.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research.** 2nd. edition, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2000.

DIERICKX, I.; COOL, K.. *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage.* **Management Science**. v. 35, n. 12, pg. 1504-1511, dez 1989.

DIXIT, A. K.; NALEBUFF, B. J. **Pensando Estratégicamente**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 310 pg., 1994.

DOSI, G.; TEECE, D. *Organizational Competence and the Boundaries of the Firm*, **CCC Working Paper** No. 93-11, University of California at Berkeley, CRM, 1993.

DOZ, Y. L. *The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?* **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 7, Summer Special Issue, pg. 55-83,1996.

DOZ, Y.; HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *The Core Competence of the Corporation*, **Harvard Business Review**, v. 68. n. 3, pg. 79-91, mai-jun 1989.

DULL, S. F.; MOHN, W. A.; NORÉN, T. *Partners.* **McKinsey Quarterly**, n. 4, pg. 62-72, 1995

DUNNING, J. H. *Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism*. **Journal of International Business Studies**, v. 26, n. 3, pg. 461-491, Third Quarter, 1995.

DYER, J. H.; SINGH, H. *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage.* **Academy of Management Review**, v. 23, pg. 660-679, 1998.

ECCLES, R.G. *Bureaucratic versus Craft Administration: The Relationship of Market Structure to the Construction Firm*. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, n. 3, pg. 449-469, 1981.

EIRIZ, V. Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, pg. 65-90, 2001.

EISENHARDT, K. M. *Agency Theory: An Assessment and Review.* **The Academy of Management Review**, v.14, n. 1, pg. 57-74, 1989.

EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. *Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms*. **Organization Science**, v. 7, n. 2, pg.136-150, 1996.

ELLRAM, L. M. *International purchasing alliances: an empirical study*. **The International Journal of Logistics Management**, v. 3, n. 1, pg. 23-36, 1992.

ELLRAM, L. M.; TATE, W. L.; BILLINGTON, C. *Understanding and Managing the Services Supply Chain.* **Journal of Supply Chain Management**, v. 40, n. 4, pg. 17-32, outono 2004.

FABRÍCIO, Márcio M.; SILVA, Fred B.; MELHADO, Sílvio B. Parcerias e Estratégias de Produção na Construção de Edifícios . **Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 19**: anais (CD-ROM). Rio de Janeiro, UFRJ/ABEPRO, 01-04/nov/1999.

FAULKNER, D.O.; ROND, M.. **Cooperative strategy: economic, business and organizational issues.** Oxford: Oxford University Press, 2000.

FISHER, P. *The Property Development Process: Case Studies from Grainger Town* , **Property Management**, v. 23, n. 3, pg. 158-175, 2005.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2ª edição, 2004.

FREIRE, V. T. Casas Mal-Assombradas e o PAC. **Folha de S. Paulo**, 10 de maio.2007.

GARCIA, M. A. *Challenges of the Construction Sector in the Global Economy and the Knowledge Society*. **International Journal of Strategic Property Management**, vol. 9, n. 2, pg. 65-77, 2005.

GIDDENS, A. **A Constituição da Sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 318 p., 2003.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, pg. 57-63, mar-abr 1995.

GONZÁLES, M. A. S. Os contratos de empreitada e de incorporação imobiliária: uma exposição das principais características. In: Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído – ENTAC – São Paulo, 1998. **Qualidade do processo construído**. EPUSP/ANTAC. v.2, pg. 483-490, 1998.

GRANDORI, A.; SODA, G. *Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, pg. 183-215, 1995.

GRANOVETTER, M. S. *The Strength of Weak Ties.* **American Journal of Sociology**, v. 78, n.6, pg. 1360-1380, 1973.

GRANOVETTER, M. S. *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited* **Sociological Theory**, v. 1, pg. 201-233, 1983.

GRANOVETTER, M. S. *The Impact of Social Structure on Economic Outcome.* **Journal of Economic Perspectives**, v. 19, n.1, pg. 33-50, inverno 2005.

GRANT, R. M.; BADEN-FULLER, C. *A Knowledge Acessing Theory of Strategic Alliances*. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 1, pg. 61-84, 2004.

GREINER, L. *Evolution and Revolution as Organization Grow*. In. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 3, pg. 55-67, mai-jun 1998.

GROENEWEGEN, J.; BEIJE, P. R. *The European Answear to the Dilemmas of Competition, Cooperatin and Mergers*. **Journal of Economic Issues**, v. 26, n. 2, pg. 493-498, 1992.

GULATI, R. *Does Familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances.* **Academy of Management Journal**, v.38, n. 1, pg. 85, fev 1995.

GULATI, R. *Social Structure and Alliances Formation Patterns: a Longitudinal Analysis*. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 4, pg. 619-653, Dez 1995.

GULATI, R. *Alliances and Networks*. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, pg. 293-317, *Special Issue: Editors Choice*, abr 1998.

GULATI, R.; LAWRENCE, P. R.; PURANAM, P. *Adaptationi in Vertical Relationships: Beyond Incentive Conflict*. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 5, pg. 415-440, mai 2005.

GULATI, R.; SINGH, H. *The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances*. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 4, pg. 781-814, 1998.

GUILLOUZO, R. *Le concept du portefeuille d'accords: un instrument d'analyse das stratégies de coopération dans líndustrie informatique*. **Management International**, v.5, n.2, 2001.

GUIMARÃES, M. L. O ISS e a Incorporação Imobiliária. Não Incidência. **Legislação & Jurisprudência**, edição n. 3/02, mai 2002.

HAMEL, G. *Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances*. **Strategic Management Journal**, v. 12, Special Issue: Global Strategy. pg. 83-103, verão 1991.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L. **A Vantagem das Alianças e a Arte de Criar Valor através de Parcerias**. São Paulo: Qualitymark, 2000.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. *Collaborate with your Competitors – and Win*. In: **Harvard Business Review on Strategic Alliances.** – Boston**:** Harvard Business School Press, 2002.

HANDFIELD. R. B. ET AL. *Involving Suppliers in New Product Development*. In: TUSHMAN, M.L.; ANDERSON, P. **Managing Strategic Innovation and Change:** a Collection of Readings. Oxford: Oxford University Press, 2ª. ed., 2004.

HANNAN, M.; FREEMAN, J. **Organizational Ecology**. Cambridge: Harvard University Press, 1993.

HARBISON, J. R.; PEKAR, P. **Alianças Estratégicas: Quando a Parceria é a Alma do Negócio**. São Paulo: Editora Futura, 1999.

HARLAND, C. M. *Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks.* **British Journal of Management**. v. 7, Special Issue, pg. 63-80, mar 1996.

HILL, C. W. *Cooperation, Opportunism and the Invisible Hand: Implications for transaction Cost Theory*. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 3, pg. 500-513, 1990.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**. Cincinnati: South-Western Educational Publishing, 2001.

HOLMSTRÖM, B.; ROBERTS, J. *The Boundaries of the Firm Revisited*. **Journal of Economic Perspectives**, v. 12, n. 4, pg. 73-94, 1998.

HOYT, J.; HUQ, F. *From arms-length to collaborative relationships in the supply-chain – an evolutionary process.* **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 30, n. 9, 2000.

INKPEN, A.; CHOUDHURY, N. *The Seeking of Strategy Where It is Not: Towards a Theory of Strategic Absence*. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 4, pg. 313-323, mai 1995.

JARILLO, J. C. *On strategic networks.* **Strategic Management Journal**, v. 9, pg. 31-41, 1988.

JENSEN, M.; MECKLING, W. *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure.* **Journal of Financial Economics***,* v. 3, n. 4, pg. 305-360, out 1976.

KANTER, R. M. *Collaborative Advantage: The Art of Alliances*. (1994) In: **Harvard Business Review on Strategic Alliances.** Boston**:** Harvard Business School Press, 2002.

KAYO et al. Teoria da Agência e Crescimento: Evidências Empíricas dos Efeitos Positivos e Negativos do Endividamento. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 2, n.5, 2º. Sem, 1997

KALE, P.; DYER, J. H.; SINGH, H. *Alliance capability, stock market response and long-term alliance success : The role of the alliance function*. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, pg. 747-767, 2002.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um Tratamento Conceitual.** São Paulo, EPU/EDUSP, 2003.

KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. *The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation and Relative Scope*. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 3, pg. 193-210, 1998.

KLINT, M. B.; SJÖBERG, U. *Towards a comprehensive SCP-Model for analysing strategic network/alliances*. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,** v. 33, n. 5, pg. 408-426, 2003.

KOGUT, B. *Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives.* **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 4, pg. 319-332, jul-ago 1998.

KOGUT, B. *Joint Ventures and the Option to Expand or Acquire*. **Management Science**, v. 37, n. 1, pg. 19-33, jan 1991.

KOTABE, M.; AULAKH, P. S.; SANTILLÁN-SALGADO**,** R. J.; TEEGEN, H.; COUTINHO-DE-ARRUDA, M. C.; GREENE, W. *Strategic Alliances in Emerging Latin America: A View from Brazilian, Chilean, and Mexican Companies.* **Journal of World Business**, v. 35, n. 2, pg. 114-132, verão 2000.

KOZA, M. P.; LEWIN, A. Y. *The Co-evolution of Strategic Alliances*. **Organization Science**, v. 9, n. 3, pg. 255-264, 1998.

KUMAR, K.; DISSEL, H. G. *Sustainable Collaboration: Managing Conflict and Cooperation in Inter-organizational Systems*. **MIS Quarterly**, v. 20, n. 3, pg. 279-300, set 1996.

LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. *Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: a Syncretic Model*. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, pg. 110-141, 1997.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and Environment.** Boston**:** Harvard Business School Press Books, 279 pg., 1986.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *Organization and Environment – Comments on the Book*, **Journal of Management**, v. 17, n. 2, pg. 241-243, jun 1991.

LISBOA, R. S. **Ação Cautelar de Arresto de Bens**, movida pelo **Ministério Público do Estado de São Paulo,** conforme Ficha R. Nº 335/95 - Cenacon – "Prática Abusiva – Incorporação Imobiliária – Não Entrega dos Imóveis Nos Prazos Contratados (Encol) – Ação Cautelar de Arresto de Bens para Garantia da Dívida e a Desconsideração da Personalidade Jurídica – Quebra de Sigilo Bancário", fev 1999.

LOMI, A.; LARSEN, E. R.; FREEMAN, J. H. *Things Change : Dynamic Resource Constraints and System-Dependent Selection in the Evolution of Organizational Population*, **Management Science**, v. 51, n. 6, pg. 882-903, jun 2005.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças Estratégicas: Formação, Implementação e Evolução**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LUI, S. S.; NGO, H. Y. *The Influence of Structural and Process Factors on Partnership Satisfaction in Interfirm Cooperation.* **Group & Organization Management**, v. 30, n. 4, pg. 378-397, 2005.

LUI, S. S.; NGO, H. Y. *An Action Pattern Model of Inter-firm Cooperation*. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 6, pg. 1123-1153, set 2005.

MA, H. *Anatomy of competitive advantage: a SELECT framework.* **Management Decision**, v. 37, n. 9, pg. 709-718, 1999.

MADHOK, A.; TALLMAN, S. B. *Resources, Transactions and Rents: Managing Value through Interfirm Collaborative Relationship*. **Organization Science**. v. 9, n. 3, pg. 326-346, 1998.

MALHORTA, N. K. et al. *Dimensions of Service Quality in Developed and Developing Economies: Multi-country Cross-cultural Comparisons*. **International Marketing Review**, v. 22, n. 3, pg. 256-278, 2005.

MCGAHAN, A. M.; PORTER, M. E. *How Much Does Industry Matter, Really?* **Strategic Management Journal**, v. 18, n. *Summer Special Issue*, pg. 15-30, 1997.

MEIRELLES, D. S. O Conceito de Serviço. **Revista de Economia Política**, v.26, n.1 (101), pg 119-136, São Paulo, jan-mar 2006.

MEIRELLES, D. S. **Serviços: Características e Organização de Mercado**. X Encontro Nacional de Economia Política, Campinas, 21 pg., 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. *Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques.* **Strategic Management Journal**, v. 15, n.2, 135-152, 1994.

MOWERY, D.; OXLEY, J.; SILVERMAN, B. *Strategic alliances and interfirm knowledge transfer*. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. Winter Special Issue, pg 77-91, inverno 1996.

NAULT, B. R.; TYAGI, R. K. *Implementable Mechanisms to Coordinate Horizontal Alliances*. **Management Science**, v. 47, n. 6, pg. 787-799, jun 2001.

NGOWI, A. B.; PIENAAR, E. *Trust Factor in Construction Alliances*. **Building Research & Information**, v. 33, n. 3, pg. 267-278, 2005.

NOHRIA, N.; GARCIA-PONT, C. *Global Strategic Linkages and Industry Structure.* **Strategic Management Journal**, v. 12, n. Special Issue, pg. 105-124, verão 1991.

O'FARREL, P. N.; WOOD, P. *A. Formation of Strategic Alliances in Business Services: Towards a New Client-Oriented Conceptual Framework*. **The Service Industries Journal**, v. 19, n. 1, pg 133-151, 1999.

O GLOBO, **"Mobilização para a moradia: Como lidar com a inadimplência",** Rio de Janeiro, 10/05/2004

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de Cooperação Produtiva: uma Estratégia de Competitividade e Sobrevivência para Pequenas e Médias Empresas. **Gestão e Produção**, v. 8, n. 3, pg. 289-303, dez 2001.

ONAGA, M. Elie Horn: o Magnata dos Imóveis **Revista Exame** ed. 867, ano 40, n. 9, 10/05/2006.

PARK, S. H.; UNGSON, G. R. *Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure*. **Organization Science**, v. 12, n. 1, pg. 37-53, 2001.

PARKHE, A. *Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation.* **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4, 1993.

PATTON, N. M. **Qualitative Evaluation and Research Methods**. Thousand Oaks: Sage, 3a. edição, 2002.

PAULRAJ, A.; CHEN, I. J. *Strategic Supply Management and Dyadic Quality Performance: A Path Analytical Model*. **Journal of Supply Chain Management.** v. 41, n. 3, pg. 4-18, verão 2005.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm.** 3rd ed. New York: Oxford University Press, 1995.

PETERAF, M. A. *Cornerstones of Competitive Advantage.* **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, pg. 179-191, 1993.

PFEFFER; J.; SALANCIK, G. R. **The External Control of Organizations**. New York: Harper & Row, 1978.

PIETROFORTE, R.; ABOULEZZ, M. A. *ASCE Journal of Management in Engineering : Review of the years 1985-2002*. **Journal of Management in Engineering**, v. 21, n. 3, pg 125-130, jul 2005.

POMPÉIA, L. P. Relatório Anual 2003: com Prognóstico para 2004. **Informativo Imobiliário Embraesp**. São Paulo, abr 2004.

POMPÉIA, L. P. Relatório Anual 2005: com Prognóstico para 2006. **Informativo Imobiliário Embraesp**. São Paulo, abr 2006.

POMPÉIA, L. P. Relatório Anual 2006: com Prognóstico para 2007. **Informativo Imobiliário Embraesp**. São Paulo, abr 2007.

PORTER, M. *How competitive forces shape strategy*. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, pg.137-145, mar-abr 1979.

PORTER, M. **Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. **Competitive Advantage**, Free Press: New York, 1985.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. *The Core Competence of the Corporation*. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, pg. 79-91 – mai-jun 1990.

RANGAN, S. U.; DOVER, P. A.; STREETER, F. S. *Alliances and Wealth Creation: A Corporate Renewal Perspective*. **Strategic Change,** v. 9, n. 1, pg. 35-44, jan-fev 2000.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social : Métodos e Técnicas.** 3ª. edição. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROBERTSON, P, L.; LANGLOIS, R. N. *Innovation, networks and vertical integration*. **Research Policy**, v. 24, n. 4, pg. 543-562, jul 1995.

RUMELT, R. P. *How much does Industry Matter?* **Strategic Management Journal**, v. 12 n. 3, pg. 167-185, mar 1991.

REVE, T. *The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts*. In AOKI, Masahiko; GUSTAFSSON, B.; WILLIAMSON, O. (ed) **The firm as a Nexus of Treatis**. London: Sage Publications, 1990.

ROSEN, L. D. *Service: The Next Frontier*. **Hospital Materiel Management Quarterly**. v. 19, n.3, fev 1998.

ROULAC, S.; ADAIR, A.; CROSBY, N.; LIM, L. C.; WATKINS, C.; DAVIS, P. *The Emerging Global Real Estate Appraisal Research Agenda: Evidence from the ARES, ERES, PPRES and RICS Conferences*. **Journal of Real Estate Literature**, v. 12, n. 2, pg. 135-155, 2004.

RUMELT, R. P. *How much does industry matter?* **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 3, pg. 167-185, 1991.

RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. *Strategic management and economics*. **Strategic Management Journal**, v. 12, Special Issue: Fundamental research issues in strategy and economics, pg. 5-29, inverno 1991.

SALGADO, E.; CAETANO, J. R.; NAPOLITANO, G. Mercado Imobiliário: Um País em Obras. **Revista Exame,** ed. 894, ano 41, n. 10, 06/06/2007.

SAWLER, J. *Horizontal alliances and the merger paradox.* **Managerial & Decision Economics,** v. 26, n. 4, pg. 243-248, jun 2005.

SAXTON, T. *The Effect of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcome*. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, pg. 443-461, 1997.

SCHERER, F. M.; ROSS, David. **Industrial market structure e economic performance.** Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.

SCHMALENSEE, R. *Do Markets Differ Much?* **The American Economic Review**, v. 75, n. 3, pg. 341-351, 1985.

SILVERMAN, B. S.; BAUM, J. A. C. *Alliance-Based Competitive Dynamics.* **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 4, pg. 791-806, ago 2002.

SIQUEIRA, A.; PINHEIRO, M. O céu é o limite. **Carta Capital**, n. 448, 13 de junho.2007.

SHIMIZU, J. Y.; CARDOSO, F. F. *Subcontracting and Cooperation Network in Building Construction: a Literature Review.* **Anais da 10th Annual Conference on Lean Construction - Proceedings IGLC – 10**, Gramado, Brazil, 6-8 ago 2002.

SMITH, K.G.; CARROLL, S.J.; ASHFORD, S.J. *Intra and Inter-organizational Cooperation: Toward a Research Agenda*. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 01, pg. 7-23, 1995.

SPITZ, C. Sistema financeiro e telefonia puxam alta do setor de Serviços, diz IBGE. **Folha OnLine**, 13.jun,2007. Disponível em http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u303951.shtml. Acesso em 14/06/2007, 12 hs.

STAKE, R. *Case Studies.* In: DENZIN, N. K.; LINCOL, Y. S. **Handbook of Qualitative Research.** Thousand Oaks: Sage. 2a. edição, pg. 435-454, 2000.

TAYAR, A.; MARIANO, A.; LOURENÇO, A. L. *Global Investors Eye Up Brazil*. **International Tax Review**, Capital Markets Issue, p. 3 -7, abr 2007.

TAYLOR, J. E.; LEVITT, R. *Modeling Systemic Innovation in Design and Construction Networks*. **Center for Integrated Facility Engineering (CIFE) Technical Report n. 163 – Stanford University**, out 2005.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. *Dynamic capabilities and strategic management.* **Strategic Management Journal**. v. 18, n. 7, pg. 509-533, 1997.

TETHER, B. S. ET AL. **Innovation in Services**. Report for the European Commission, Brussels, 2001.

TETHER, B. S. *Do Services Innovate (Differently)?* **Industry and Innovation**, v.12, n.2, pg. 153-184, 2005.

TRIGO, J.; DRUDIS, A. **Alianzas Estratégicas – Las claves y la práctica de la cooperación entre empresas**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, SA - 1999.

TUSHMAN, M. L.; ANDERSON, P. – *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings*. **Oxford University Press**, Nova York, 2004.

VALENTE**,** E. "Habitués" incrementam investimentos em São Paulo**, Folha de S.Paulo**, 23 jul.2006.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva: o Construto e a Métrica. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, pg. 51-63, 2004.

WATT, D. *On Becoming a Qualitative Researcher: The Value of Reflexivity*, **The Qualitative Report**, v. 12, n. 1, pg. 82-101, mar 2007.

WEICK, K. E. *Substitutes for corporate strategy*. In: TEECE, D. J. **The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal.** New York: Harper & Row, 1987.

WERNERFELT, B. *A Resource-based View of the Firm*. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, pg 171-180, 1984.

WHITE, S.; LUI, S. S. *Distinguishing costs of cooperation and control in alliances.* **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 10, pg. 913-932, out 2005.

WHITE, S. E.; MITCHELL, T. R. *Organization Development: A Review of Research Content and Research Design.* **Academy of Management Review**, 1976.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies:** *Analysis and Antitrust Implications*. Nova York: The Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**: Firms, Markets, Relational Contracting. Nova York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. **The Mechanisms of Governance.** Nova York: Oxford University Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. (editors). **The nature of the firm: Origins, evolution, and development.** Oxford: Oxford University Press, 1993.

XU, T.; SMITH, N. J.; BOWER, D. A. *Forms of Collaboration and Project Delivery in Chinese Construction Markets: Probable Emergence of Strategic Alliances and Design/Build*. **Journal of Management in Engeneering**, v. 21, n. 3, pg. 100-109, jul 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. São Paulo: Bookman Companhia Editora, 2ª. edição – 2003.

YISA, S.; NDEKUGRI, I.; AMBROSE, B. *A review of changes in the UK construction industry: their implications for the marketing of construction services.* **European Journal of Marketing**, v. 30, n.2, pg. 47-64, 1996.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças Estratégicas.** São Paulo : Makron Books, 1996.

ZAHEER, A.; LOFSTROM, S.; GEORGE, V. P. *Interpersonal and interorganizational Trust in Alliances*. In: **Cooperative Strategies and Alliances**, Contractor, Farok J. e Lorange, Peter Oxford: Elsevier Science Ltd., pg. 347-377, 2002.

ZAJAC, E.; OLSEN, C. *From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies.* **Journal of Management Studies,** v. 30, n. 1, pg. 131-145, jan 1993.

ZINEDIN, M.; BREDENLOW, T. *Strategic Alliance: synergies and challenges: A case of strategic outsourcing relationship "SOUR".* **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 33, n. 5, pg. 449-464, 2003.

ZSIDISIN, G. A.; SMITH, M. E. *Managing Supply Risk with Early Supplier Involvement: A Case Study and research Propositions*. **Journal of Supply Chain Management**, v. 441, n. 4, pg. 44, outono 2005.

Apêndice A – Modelo da carta de convite para as entrevistas

São Paulo, [DATA].

[NOME DA EMPRESA]

[ENDEREÇO]

[BAIRRO]

São Paulo - SP

At.: [NOME DO GESTOR PRINCIPAL]

Ref.: Dados para Pesquisa Acadêmica

"Alianças Estratégicas na Incorporação Imobiliária Paulistana"

Prezados Senhores,

Estou desenvolvendo pesquisa acadêmica junto à Universidade Presbiteriana Mackenzie, sob orientação da Dra. Eliane Pereira Zamith Brito, sobre "Alianças Estratégicas na Incorporação Imobiliária Paulistana", para o desenvolvimento de dissertação de mestrado, que conta com o apoio do CNPq e do Mackpesquisa.

Assim, dirijo-me a esta importante instituição, tão relevante e representativa no mercado imobiliário de São Paulo, no intuito de solicitar entrevista e demais dados julgados necessários, possibilitando a compreensão do fenômeno de Alianças Estratégicas no setor em foco.

Comprometo-me, categoricamente, a não divulgar isoladamente qualquer dado fornecido, que terá caráter sigiloso, mas a análise e interpretação de seu conjunto, podendo esta ser submetida a sua aprovação prévia, se assim o desejarem.

Coloco-me a sua inteira disposição para esclarecer as eventuais dúvidas, pessoalmente ou através de: cel. , coml. ou pelo e-mail:

Atenciosamente,

Denise Labate Batalha Vasconcelos

Apêndice B- Carta de solicitação de dados secundários à Empresa 1

São Paulo, 20 de março de 2.007.

SECOVI-SP
Rua Dr. Bacelar, 1.043
São Paulo – Capital

At.: Sra. Elpiniki – Departamento de Cadastro

Ref.: Dados para Pesquisa "Alianças Estratégicas na Incorporação Imobiliária Paulistana"

Prezados Senhores,

Estou desenvolvendo pesquisa acadêmica junto à Universidade Presbiteriana Mackenzie, sob orientação da Dra. Eliane Zamith Brito, sobre "Alianças Estratégicas na Incorporação Imobiliária Paulistana", que além de contar com o apoio do CNPq e do MackPesquisa, já gerou a publicação de dois artigos acadêmicos, a saber, "Alianças Estratégicas e o Crescimento da Firma de Serviço de Incorporação Imobiliária: O Caso Cyrela" e "Inovação e Alianças Estratégicas no Setor de Serviços".

Sou, ainda, professora convidada, responsável pela disciplina de Mercado Imobiliário do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Gerenciamento de Empreendimentos na Construção Civil, na Universidade Mackenzie, que está atualmente em sua 7ª turma.

Assim, dirijo-me a esta importante instituição, tão relevante e representativa no mercado imobiliário de São Paulo, no intuito de solicitar dados genéricos a respeito de suas empresas mais atuantes, que certamente estão associadas e/ou cadastradas junto a V.Sas., visando a expandir e complementar os dados secundários disponíveis do setor, o que possibilitará melhor compreensão dos dados primários que estão sendo obtidos em pesquisa de campo, junto a empresas incorporadoras selecionadas.

Comprometo-me, categoricamente, a não divulgar isoladamente qualquer dado fornecido, que terá caráter sigiloso, mas a análise e interpretação de seu conjunto, podendo esta ser submetida a sua aprovação prévia, se assim o desejarem.

Conforme solicitado por V.Sas., relaciono abaixo os dados necessários:

- Número de Empresas Associadas ao Secovi, na Região Metropolitana de São Paulo;
- Número Total de Empresas Cadastradas na Região Metropolitana de São Paulo;
- % de Empresas Cadastradas há: até 5 anos
  de 6 a 10 anos
  de 11 a 20 anos
  de 21 a 25 anos
  mais de 25 anos

- % de Empresas Associadas há: até 5 anos
  de 6 a 10 anos
  de 11 a 20 anos
  de 21 a 25 anos
  mais de 25 anos

- % das Empresas Associadas com Capital Social: até 10.000.000,00
  de 10.000.001,00 a 50.000.000,00
  de 50.000.001,00 a 100.000.000,00
  de 100.000.001,00 a 250.000.000,00
  mais que 250.000.001,00

- % das Empresas cuja Espécie de Sociedade é: Limitada
  Anônima de Capital Fechado
  Anônima de Capital Aberto
  SPE
  Outras

- % das Empresas com: até 20 empregados;
  de 20 a 30 empregados;

de 30 a 50 empregados;

mais de 50 empregados.

Coloco-me a sua inteira disposição para esclarecer as eventuais dúvidas, pessoalmente ou através de: cel. , coml. ou pelo e-mail:

Agradeço, mais uma vez, a gentileza e presteza com que fui recebida pela Sra. Niki e Sr. Roberto Y. Akazawa.

Atenciosamente,

Denise Labate Batalha Vasconcelos

Apêndice C - Carta de solicitação de dados secundários à Empresa 2

São Paulo, 30 de março de 2.007.

EMBRAESP - Empresa Brasileira de Estudos do Patrimônio
Rua Bahia, 1 047 – Higienópolis
São Paulo - SP - Brasil - CEP 01244-001

At.: Sr. Luiz Paulo Pompéia ou Srta. Samanta Furlan

Ref.: Aquisição de Material para Pesquisa Acadêmica
"Alianças Estratégicas na Incorporação Imobiliária Paulistana"

Prezados Senhores,

Estou desenvolvendo pesquisa acadêmica junto à Universidade Presbiteriana Mackenzie, sob orientação da Dra. Eliane Pereira Zamith Brito, sobre "Alianças Estratégicas na Incorporação Imobiliária Paulistana", que conta com o apoio do CNPq e do Mackpesquisa.

Assim, dirijo-me a esta importante instituição, tão relevante e representativa no mercado imobiliário de São Paulo, no intuito de solicitar, para aquisição, sua Base de Dados dos últimos dois anos, bem como seus Relatórios Anuais de 2005 e 2006.

Os dados elaborados por V.Sas. são imprescindíveis para a análise estratégica do mercado imobiliário paulistano, possibilitando, por conseguinte, a compreensão do fenômeno de Alianças Estratégicas no setor em foco.

Comprometo-me, categoricamente, a não divulgar isoladamente ou em conjunto qualquer dado fornecido, que terá caráter sigiloso, mas a análise e interpretação de seu teor, podendo esta ser submetida a sua aprovação prévia, se assim o desejarem, ficando honrada de passar a V.Sas. uma cópia na conclusão de meu estudo.

Coloco-me a sua inteira disposição para esclarecer as eventuais dúvidas, pessoalmente ou através de: cel. , coml. ou pelo e-mail:

Atenciosamente, **Denise Labate Batalha Vasconcelos**

Apêndice D – Protocolo de Pesquisa – Versão de Campo

Pesquisa de Campo

Entrevista com o gestor, número N, para falar das alianças estratégicas que a empresa tem feito nos últimos dois anos.

Para esclarecer o que chamamos de Alianças Estratégicas, vou ler uma das definições que é capaz de sintetizar a idéia:

"A alianças estratégicas são formas de colaboração com o intuito de promover a combinação de recursos organizacionais que são relevantes ou então as competências de dois ou mais parceiros, sempre em busca de uma vantagem competitiva que seja sustentável no setor e no mercado em que está atuando".

Objetivo Geral:

Analisar as motivações para que as "parcerias" aconteçam, tanto verticalmente na cadeia de suprimentos, ou seja, com investidores, clientes ou fornecedores, nos últimos dois anos. E ainda, com outra empresa no mesmo nível na cadeia de suprimentos: parceria horizontal.

Complementarmente, ver quais são as principais características de cada uma:

- Definição de necessidade da aliança
- Escolha do parceiro
- Definição da estrutura e demais características
- Envolvimento na aliança
- Tensões e evolução
- Desempenho
- Recorrências

- Observar se ‘motivo’ e ‘objetivo’ são iguais
- Percepção do papel das políticas públicas e do ambiente na adoção de alianças.

Objetivos Específicos:

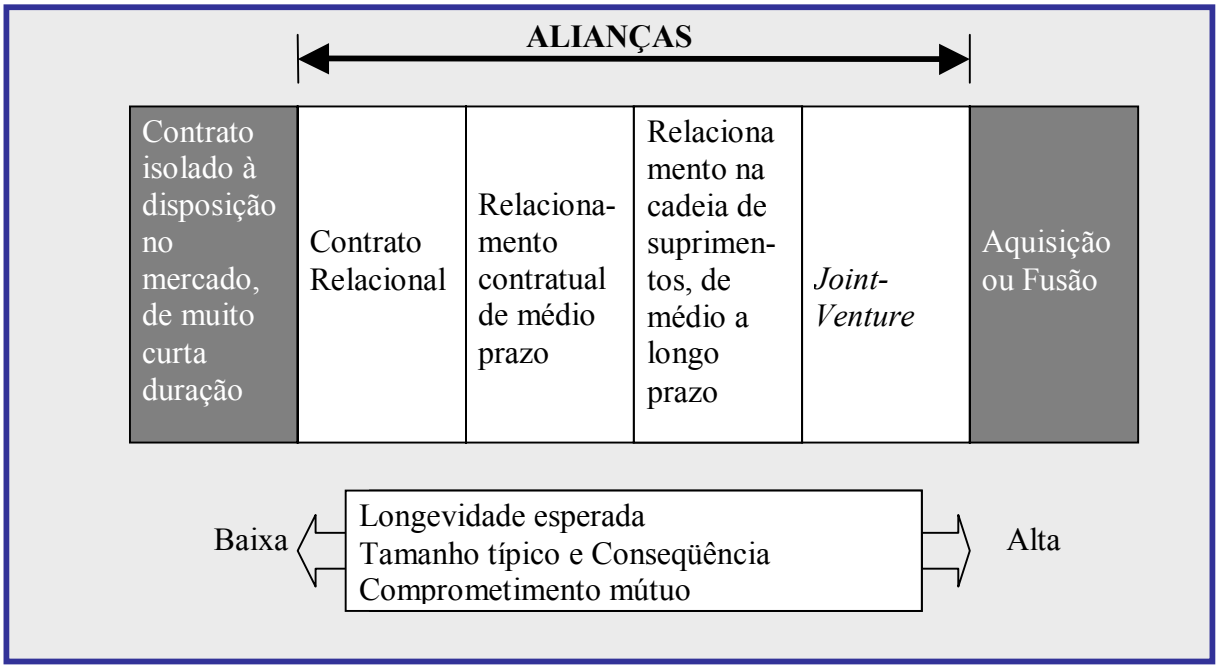
a) Identificar as motivações que levam as empresas do setor de incorporações imobiliárias paulistano a adotarem alianças estratégicas horizontais.

b) Identificar as motivações que levam as empresas do setor de incorporações imobiliárias paulistano a adotarem alianças estratégicas verticais.

c) Observar se existe relação entre as motivações que levam as empresas do setor de incorporações imobiliárias paulistano a adotarem alianças estratégicas horizontais e as que as levam a adotarem alianças estratégicas verticais.

d) Avaliar os aspectos relevantes acerca das alianças estratégicas horizontais, para os gestores principais no setor de incorporação imobiliária paulistano.

Tipologias de Alianças



Outros temas:

- Interferência governamental e do ambiente na competição da atividade de incorporação imobiliária;
- O que leva às alianças, tanto face aos motivos, quanto aos objetivos;
- Tipo de alianças se estabelece mais comumente, tanto vertical quanto horizontalmente;
- Evolução das alianças;
- Avaliação de tensões e desempenho da aliança em si.

Apêndice E : GLOSSÁRIO DO SETOR DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA

Agente financeiro: Instituição pública ou privada que faz parte do Sistema Financeiro Nacional. Sua função é coletar, intermediar e aplicar recursos financeiros seus ou de outros, com autorização do Banco Central do Brasil.

Alienação fiduciária: Ato de transferência de um bem móvel ou imóvel do devedor para o credor, em garantia do pagamento da dívida. O devedor detém a posse direta do bem, para seu uso, e o credor detém as posses indiretas do bem, que fica em seu domínio. Depois de quitar o empréstimo, o comprador adquire a propriedade definitiva do bem.

Amortização: Pagamento periódico realizado para abater (reduzir) uma dívida. Nos financiamentos em geral, a amortização é feita por uma das parcelas que compõem as prestações.

Área comum: Área de um condomínio que pode ser utilizada por todos os moradores, como os corredores, o saguão, o salão de festas e os locais de lazer. Também chamada área de uso comum.

Área privativa: Área de um imóvel sobre a qual o proprietário tem domínio total, delimitada pela superfície externa das paredes.

Área urbana: Região de um município que conta com melhoramentos mantidos pela prefeitura.

Área útil: Soma das áreas internas de cada cômodo do imóvel, de parede a parede, sem contar sua espessura. Antigamente tinha o sugestivo nome "área de vassoura".

Arrendamento mercantil: Aluguel de um bem móvel ou imóvel (veículo, máquina, casa,

apartamento) mediante o pagamento de contraprestações periódicas e com a opção de compra ao final.

Avaliação : Análise do bem imóvel em seus aspectos tangíveis e intangíveis, de acordo com a qual um perito ou avaliador determina o valor de mercado do bem.

Averbação: Anotação feita pelo Cartório de Registro de Imóveis de qualquer alteração que diga respeito ao proprietário (chamada subjetiva) ou ao imóvel (objetiva), como a mudança no estado civil do dono ou no nome da rua do imóvel.

Banco Nacional de Habitação (BNH): Órgão, extinto em 1986, responsável pela fiscalização das atividades do Sistema Financeiro da Habitação (SFH) e substituído nessa função pelo Banco Central.

Benfeitorias: Obras ou reparos realizados num imóvel para melhorar seu estado, embelezá-lo ou solucionar um problema.

BOLSA DE VALORES : Associação civil sem fins lucrativos, cujos objetivos básicos são entre outros, manter local ou sistema de negociação eletrônico, adequados à realização de transações de compra e venda de títulos e valores mobiliários, preservar elevados padrões éticos de negociação e divulgar as operações executadas com rapidez, amplitude e detalhes.

BOVESPA: Bolsa de Valores do Estado de São Paulo, a principal Bolsa de Valores do país.

Cadastro: Documento com informações sobre a idoneidade do inquilino obtidas de serviços de proteção do crédito, como o Serasa, o Cadastro de Proteção ao Inquilinato e cartórios de protesto de títulos.

Caixa Econômica Federal (CEF): Fundada em 1861 pelo imperador d. Pedro 2.º, a Caixa, além de banco comercial, é a instituição que mais financia a construção e compra de imóveis. Ela também administra desde 1990 o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e patrocina o esporte e a cultura.

Capital: Soma de dinheiro que faz parte dos bens de uma pessoa ou uma empresa, e também a quantia de dinheiro financiada a alguém.

Capitalização de juros: Acréscimo dos juros cobrados ao capital inicial e ao saldo devedor, provocando o cálculo de juro sobre juro, chamado juro composto ou capitalizado.

Carta de crédito: Documento que concede a alguém o empréstimo de certa quantia. Costuma valer por 30 dias, às vezes prorrogáveis.

Carteira Hipotecária (CH): Linha de crédito habitacional criada pelo presidente Getúlio Vargas em 1936, hoje possui regras de financiamento, prazo de pagamento e taxas de juro definidas pelas instituições financeiras.

Cartório de Registro de Imóveis: Órgão onde são cadastrados todos os imóveis de determinada região. Lá se encontram as informações a respeito de cada imóvel sua matrícula, sua localização, seu dono, sua situação jurídica, seu histórico, todas as modificações por que passou.

Cartório de Títulos e Notas: Entidade privada com reconhecimento público que guarda títulos e documentos, faz registros públicos e lavra (redige) contratos.

Caução: Garantia dada com títulos ou coisas de valor (inclusive dinheiro) de que determinada dívida contratual será paga (financiamento imobiliário, aluguel etc.).

Certidão: Documento expedido por um cartório que garante ser correto determinado registro, como o de um imóvel. As certidões podem ser pedidas por qualquer pessoa, mediante o pagamento de uma taxa.

Certidão de Registro de Imóveis: Documento expedido pelo oficial ou servidor do Cartório de Registro de Imóveis, conforme requerimento de qualquer pessoa, relativo ao que constar na matrícula do imóvel, quer registros, quer averbações.

Certidão negativa: Documento que comprova a existência ou não de ação civil, criminal ou federal contra uma pessoa.

Código de Defesa do Consumidor: ou Lei nº 8.078, de 1990. Estabelece direitos e obrigações de consumidores e fornecedores para evitar qualquer tipo de prejuízo das parte do consumidor.

Comissão: Honorários (remuneração em dinheiro) pagos a imobiliária ou corretor de imóveis por serviços de negociação e negócios de compra e venda ou administração.

Comprometimento de renda: Percentual máximo de sua renda que o pretendente a um financiamento pode comprometer mensalmente na prestação.

Compromisso de compra e venda: É o contrato entre duas partes em que o vendedor se compromete a vender seu bem (imóvel ou móvel) e o comprador se compromete a comprá-lo nas condições acertadas. É também chamado contrato de compra e venda ou promessa de compra e venda.

Comprovação de renda: Exigência da instituição financeira de que o pretendente a financiamento comprove com documentos (contracheque, carteira de trabalho, declaração do Imposto de Renda) que ganha o suficiente para arcar com as prestações.

Condomínio: Edifício ou conjunto de casas que forma um todo e divide as despesas comuns. Condomínio é também a maneira usual de se referir à taxa ou encargo de condomínio. A taxa de condomínio resulta do rateio das despesas comuns uma divisão de acordo com as proporções, ou cota, de cada imóvel , como a água e a energia elétrica utilizadas nas áreas comuns, o salário dos funcionários e a manutenção de elevadores.

Construção por administração: Contrato pelo qual o construtor se encarrega da execução de uma obra, mediante remuneração fixa ou em percentual sobre os custos periódicos dessa obra, ficando os proprietários encarregados dos encargos econômicos.

Construção por empreitada: Contrato pelo qual o construtor promove a construção de uma obra para o comprador, ou contratante, em um prazo determinado, a preço justo e contratado, pronta e acabada, conforme especificações e demais condições de contrato

Construtora: Empresa ou organização especializada na exploração do ramo de negócio de construção civil, tais como construção de edifícios e casas, entre outros.

Contrato: Acordo feito por escrito entre pessoas, entre empresas ou entre empresas e pessoas. Cada lado se obriga a cumprir o que está escrito no documento. Um contrato entre partes adquire força de lei, a não ser que contrarie uma lei maior.

Contrato de adesão: Documento impresso com normas (necessariamente em linguagem fácil e letras legíveis) que deve ser assinado pela pessoa interessada em aderir a um negócio ou iniciativa estabelecidos, como um consórcio, por exemplo.

Contrato de locação: Contrato verbal ou escrito, com prazo determinado ou não, entre o locador e o locatário, que em troca da cessão se compromete a pagar a taxa de aluguel acertada e cumprir outras determinações. Também chamado contrato de locação ou locatício.

Contrato de mútuo: O mesmo que mútuo.

Cooperativa: Sociedade com pelo menos 20 membros que colaboram por um objetivo comum - serviço, produção, poupança. As cooperativas habitacionais são formadas para construir casas para os cooperados, que contribuem com cotas-partes.

Co-propriedade: Posse de uma propriedade em comum com outrem, na proporção do investimento feito.

CREA: Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia.

CRECI: Conselho Regional de Corretores de Imóveis.

Crédito habitacional: Empréstimo concedido pelas instituições financeiras para comprar, construir, reformar ou financiar casa própria.

Credor: O titular do crédito. Quem tem o direito de exigir o cumprimento de uma dívida pelo devedor. Ou seja, aquele a quem deve ser feito o pagamento de uma dívida, por lhe pertencer o crédito.

Dação: Entregar ao credor uma coisa em pagamento de outra, como um imóvel em lugar de dinheiro, para saldar uma dívida.

DFI: Sigla de Seguro de danos físicos ao imóvel.

Direito de preferência: Direito concedido por lei ao inquilino de que seja oferecida primeiro a ele a compra do imóvel que ocupa.

Dívida: Quantia que uma pessoa deve devolver a outra ou a uma instituição. Nos contratos de financiamento imobiliário, a dívida atualizada chama-se saldo devedor.

Encargo mensal: O que é obrigatório pagar mensalmente. Nos financiamentos imobiliários, o encargo é a parcela de amortização e os juros mensais pagos nas prestações somados às parcelas dos seguros MIP e DFI.

Escritura: Documento autêntico de um contrato, como o de compra e venda, escrito por um tabelião ou oficial público e testemunhado por duas pessoas. O mesmo que instrumento público.

Execução: Cumprimento de penalidades e sanções ou cobrança do que está previsto em contrato.

Execução extrajudicial: Processo de aplicação das penalidades previstas em contratos sem recorrer à Justiça. A execução fica sob a responsabilidade de um agente fiduciário.

Execução judicial: Processo que tramita na Justiça para aplicação das penalidades previstas em contratos.

FCVS (Fundo de Compensação das Variações Salariais): Fundo que pagava o saldo residual de contratos imobiliários assinados até 1993.

FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço): Conta de poupança aberta pelo empregador em nome do empregado. Todo mês, o empregador deposita nela 8% do salário de seu funcionário. Essa conta rende 3% ao ano, mais a variação mensal da TR. O saldo poderá ser resgatado pelo empregado se for demitido ou quiser financiar a casa própria pelo SFH.

Fiador: Pessoa que assume as obrigações (aluguéis, taxas, multas e correção) de outro, quando este deixa de cumpri-las.

Financiamento imobiliário: Empréstimo concedido por instituições financeiras para custear a construção, a reforma ou a compra de um imóvel, i.e., o custeamento das despesas de construção ou aquisição de um imóvel. Contrato pelo qual uma pessoa, ou entidade autárquica, fornece o dinheiro necessário para a aquisição ou construção de um imóvel, geralmente sob garantia hipotecária ou alienação fiduciária deste, para posterior pagamento sob a forma de prestações que compreendem a amortização do capital e respectivos juros, bem como taxas de administração e de seguro.

Habite-se: Autorização dada pela prefeitura para que se possa ocupar e utilizar um imóvel recém-construído ou reformado. A autorização só é emitida depois de o imóvel ter sido vistoriado por fiscais de obras (que comparam a construção com o projeto aprovado) e de serviços públicos (corpo de bombeiros, companhias de luz, gás, água e esgotos).

Hipoteca: Colocação de bens, neste caso imóveis, como garantia de pagamento de uma dívida. O devedor detém a propriedade e a posse do imóvel, que poderá ser tomado pelo credor por meio de execução judicial ou execução extrajudicial.

Imposto de transmissão: Chamado em uns municípios de Imposto de Transmissão de Bens Imóveis e em outros de Imposto de Transmissão Intervivos, é uma taxa proporcional ao valor

de um imóvel ou direitos reais sobre bens imóveis, cobrada pela prefeitura toda vez que há alteração na propriedade.

IPTU: Com nomes diferentes conforme o município do país Imposto Predial e Territorial Urbano, Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana e outras variações , é uma taxa baseada no valor venal do imóvel cobrada dos proprietários pela prefeitura.

Inadimplência ou inadimplemento: Descumprimento de uma obrigação, como o pagamento de dívidas e prestações imobiliárias.

Incorporação Imobiliária: 1. Ato ou efeito de incorporar ou empreender um projeto imobiliário. 2. Conjunto de atividades através das quais é possível uma empresa ou pessoa física construir uma edificação, promovendo a alienação total ou parcial das unidades autônomas que a compõem. 3. Processo que permite a comercialização legal de uma edificação que ainda está na planta ou em fase de construção.

Incorporador(a) - Pessoa física ou jurídica que promove a incorporação imobiliária em sistema de condomínios, podendo comercializar as unidades autônomas antes de estarem prontas – comprometendo-se, por contrato, a entregar os imóveis dentro das condições e prazos determinados.

Indexação: Ajuste de um valor de acordo com certo índice econômico - porcentagem que se aplica periodicamente ao valor para corrigir a moeda, garantindo seu poder aquisitivo.

IPO: Sigla em inglês para Oferta Pública Inicial (ou *Initial Public Offering*), realizada quando uma empresa abre o seu capital, i.e., registra suas ações pela primeira vez para negociação em mercado de balcão organizado e bolsas de valores. A IPO pode ser por emissão de novas ações - emissão primária - ou por venda de ações já existentes - oferta secundária. Para ser de capital aberto é necessário solicitar autorização da Comissão de Valores Mobiliários, para obter o registro de Companhia Aberta. A empresa deve também cumprir uma série de

exigências que visam a dar proteção aos novos sócios (acionistas minoritários) e estar constituída na forma de uma sociedade anônima. Dependendo do enquadramento, a empresa pode estar no "Novo Mercado" da Bovespa.

Juro: Taxa percentual que é cobrada periodicamente sobre um valor e constitui o lucro do capital empregado (como em empréstimos) ou é paga sobre um valor depositado (como em investimentos bancários).

Juro composto: Juro acrescentado a uma parcela que já contém outros juros, determinando novo patamar para o cálculo da parcela seguinte. Os juros compostos ou capitalizados são usados em praticamente todos os empréstimos, financiamentos e compras a prazo.

Juro simples: Juro que é aplicado integralmente a uma quantia devida em determinado tempo. Veja taxa nominal e taxa efetiva.

Juro de mora: Juro cobrado como multa por causa da mora (demora, atraso) no pagamento de uma dívida. São cobrados por dia de retardamento, às vezes independentemente da aplicação de outro percentual fixo de multa. Por exemplo: 10% após o vencimento mais juro de mora de 0,3% ao dia.

Lançamento Imobiliário - Divulgação ao público, após o registro de incorporação, de determinado empreendimento imobiliário – através de eventos, ações promocionais, anúncios na mídia etc. É no lançamento que se disponibiliza as unidades para venda, sendo que no local onde o projeto será construído é montado um estande de vendas.

Landbank: Estoque de terrenos incorporáveis.

Lei do Inquilinato: Nome popular da lei que regula as locações urbanas. A lei em vigor é a n.º 8.245, de 1991.

Liquidação antecipada: Pagamento total de uma dívida antes do prazo fixado em contrato.

Locação imobiliária: O mesmo que aluguel.

Locador: Proprietário de um imóvel ou seu representante que aluga um imóvel a outra pessoa, o locatário.

Locatário: Pessoa que aluga um imóvel e paga o aluguel e outras taxas. Também chamado de inquilino.

Matrícula do imóvel: Número de registro do imóvel no cartório, o mesmo desde sua construção.

Metro quadrado (m^2): Principal unidade de medida de área (superfície) e unidade-padrão do Sistema Internacional de Unidades.

Mora: Demora, atraso, retardamento na execução de uma obrigação. Quem não efetua um pagamento na data marcada está em mora. Também está em mora quem se recusa a receber um pagamento no prazo e da maneira estipulada.

Multa: Penalidade imposta aos que não cumprem leis, regulamentos, contratos.

Mutuante: Pessoa ou instituição que assina um mútuo emprestando a outra um bem fungível (que pode ser substituído por outro da mesma espécie e quantidade), como dinheiro, por exemplo.

Mutuário: Aquele que recebe um bem fungível num contrato de mútuo.

Mútuo: Contrato de reciprocidade pelo qual o proprietário (mutuante) transfere um bem fungível a outro (mutuário), que deve restituir o que foi emprestado em gênero, qualidade e quantidade. Os contratos de financiamento imobiliário são um exemplo de mútuo.

Novo Mercado: O Novo Mercado é um segmento da Bovespa com regras diferenciadas, destinado às ações de empresas que se comprometem com a adoção de práticas mais consistentes de governança corporativa e *disclosure* adicionais ao que é exigido pela legislação. Estes são fatores para a avaliação do grau de proteção do investidor, influenciando

sua percepção de risco e o custo de capital das empresas. O Novo Mercado pretende conferir maior credibilidade aos investimentos realizados em Bolsa.

Parceria: É a reunião de indivíduos para alcançar um objetivo comum. No setor de incorporação é um acordo formal ou informal de prestação de serviço, fornecimento ou aliança para efetuar parte ou o todo de uma incorporação.

PCR (Plano de Comprometimento de Renda): Plano utilizado em financiamentos imobiliários que limita a no máximo 30% o emprego da renda familiar nas prestações.

PES/CP (Plano de Equivalência Salarial por Categoria Profissional): Plano que estabelecia o reajuste de prestações de financiamentos imobiliários do SFH de acordo com o reajuste salarial concedido à categoria profissional do mutuário. Foi adotado de 1984 a 1993.

Prestação: Pagamento a prazo para liquidar uma dívida. É também a própria quantia em dinheiro paga periodicamente. No caso dos financiamentos imobiliários, as prestações são compostas de uma parcela de amortização e outra de juros, mais as parcelas do seguro pessoal e do imóvel.

Procuração: Documento registrado em cartório pelo qual uma pessoa concede a outra o poder de agir em seu nome em determinadas situações, como administrar um imóvel ou cobrar aluguéis.

Promessa de Venda e Compra: Documento legal que registra todos os aspectos envolvidos e as vontades na venda e compra de uma unidade em uma incorporação imobiliária, uma vez que o bem a ser comercializado ainda não existe.

Proponente: Pessoa que apresenta na instituição financeira um pedido para obter financiamento.

Quitação: O ato de quitar, pagar integralmente, uma dívida. É também a declaração de que a dívida foi inteiramente paga (recibo de pagamento, termo de quitação).

Quórum: Número mínimo de pessoas necessário para realizar uma assembléia deliberativa, como numa assembléia de condôminos.

Reajuste: Aplicação de juro e correção monetária ao saldo devedor e ao encargo mensal, de acordo com o índice estipulado em contrato.

Recebível: Certificados de recebíveis imobiliários. Securitização.

Rescisão: Rompimento ou anulação de um contrato.

Reserva de propriedade: Direito dado ao vendedor, em compromissos de compra e venda, de se manter proprietário do bem que está sendo vendido, até que o comprador cumpra as obrigações previstas no contrato.

SAC: Sigla de Sistema de Amortização Constante.

Sacre: Sigla de Sistema de Amortização Crescente.

Saldo devedor: O que resta pagar de uma dívida. Nos financiamentos imobiliários, é reajustado mensalmente de acordo com o índice e a taxa de juro estipulados em contrato.

Saldo residual: É o que resta a mais ou a menos de uma dívida quando vencido o prazo contratado.

SAM (Sistema de Amortização Misto): Modo de cálculo de prestações de financiamentos que utiliza a média aritmética da prestação calculada pela “Tabela Price” e pelo Sistema de Amortização Constante.

Securitização: Conversão de empréstimos bancários e outros ativos em títulos (do inglês *securities*) para vendê-los a investidores. A instituição que fez o empréstimo vende-o a uma empresa securitizadora. Com lastro nesse crédito, a securitizadora emite "certificados de recebíveis imobiliários", ou simplesmente recebíveis, postos à venda para investidores. A

securitização do crédito imobiliário pode ser feita quando a instituição financeira o concedeu de acordo com a lei n.º 9.514, que criou o Sistema de Financiamento Imobiliário (SFI).

Securitizadora: A companhia que realiza a securitização.

Seguro de danos físicos ao imóvel (DFI): Apólice obrigatória, junto com a de morte e invalidez permanente (MIP), quando se contrai financiamento com uma instituição financeira. O DFI, que cobre danos causados por incêndio, inundação etc., é pago em parcelas ao longo de todo o financiamento.

Seguro de morte e invalidez permanente (MIP): Apólice obrigatória, como a de danos físicos ao imóvel (DFI), ao se contrair financiamento com uma instituição financeira. Se duas pessoas contraíram um financiamento imobiliário e uma delas morre, a companhia seguradora paga o saldo devedor proporcionalmente.

SFH: Sigla de Sistema Financeiro da Habitação.

SFI: Sigla de Sistema Financeiro Imobiliário.

Sinal: Quantia ou valor que o comprador entrega ao vendedor para assegurar a conclusão do negócio e com a função de primeira parcela. Sinônimo de entrada e arras.

Sistema de Amortização Constante (SAC): Método de pagamento de uma dívida em que a parcela de amortização (um dos componentes da prestação) é constante e a parcela de juros, que incide sobre o saldo devedor, é decrescente ao longo do prazo de financiamento.

Sistema de Amortização Crescente (Sacre): Método de cálculo e reajuste de prestações de financiamento, o Sacre é muito parecido com o Sistema de Amortização Constante. A diferença está no modo de aplicar a taxa referencial (TR) à fórmula que define a prestação, provocando a variação da amortização.

Sistema de Financiamento Imobiliário (SFI): Criado em 1997 pela lei n.º 9.514 (20/11/1997) como alternativa ao Sistema Financeiro da Habitação e à Carteira Hipotecária, o sistema autoriza a securitização dos créditos imobiliários e introduz a alienação fiduciária no mercado imobiliário.

Sistema Financeiro da Habitação (SFH): Sistema criado em 21/8/1964 pela lei n.º 4.320, a fim de captar recursos para a área habitacional e financiar a construção e a compra da casa própria.

Sistema Financeiro Nacional: Conjunto formado pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), pelo Banco Central do Brasil, pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), pelo Banco do Brasil e pelas instituições financeiras públicas e privadas.

Sistema Francês de Amortização: Idem a Tabela Price.

Tabela Price (TP): Método de cálculo das prestações de quitação de financiamentos que se compõe de duas parcelas: uma de amortização e outra de juros. Ao longo do prazo de financiamento, a primeira aumenta, e a segunda decresce. A Tabela Price é também chamada Sistema Francês de Amortização.

Taxa efetiva: É a taxa resultante da aplicação periódica do juro previsto na taxa nominal. Por exemplo, para a uma taxa nominal de 12% ao ano (a.a.), a taxa efetiva será de 1% ao mês. Como a capitalização desse percentual é feita mês a mês, a taxa no final de um ano, não será apenas dos 12% a.a. contratados, e sim 12,68% a.a.

Taxa nominal: É a taxa de juro firmada em contrato que se acrescentará às prestações. Nos contratos de financiamento imobiliário pelo SFH, por exemplo, a taxa nominal máxima é de 12% a.a.

Terreno incorporável: Área onde serão construídos condomínios edilícios. É um bem imóvel, sobre o qual se constroem benfeitorias, como casas, conjuntos comerciais e apartamentos.

TP: Sigla de Tabela Price.

TR: Taxa referencial, definida todo mês pelo Banco Central de acordo com a remuneração média das aplicações bancárias. É a taxa de referência para reajustes da caderneta de poupança e de diversos tipos de contrato e dívida, inclusive alguns financiamentos imobiliários.

Transmissão: Cada uma das transferências de propriedade, de direitos ou de obrigações entre pessoas ou por herança.

Valor de mercado: Valor de compra e venda que um imóvel atinge na prática e que é atribuído por especialistas no setor.

Vintenária: É a certidão emitida pelo Cartório de Registro de Imóveis contendo o histórico do imóvel nos 20 anos anteriores.

Zoneamento: Divisão de um município em zonas com características de uso e ocupação de solo específicas: determinam adensamento, destinação, tipo de construção e de atividade permitidas, podendo ser residencial, comercial, mista (comercial e residencial), industrial, área de preservação cultural, de preservação de mananciais, entre outras.

ANEXO A – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

1. ENTREVISTA COM GESTOR DA EMPRESA 03

Pessoa Entrevistada: Gestor principal da empresa, sócio-proprietário. Engenheiro Civil, entre 45 e 50 anos.

Características da Empresa: Empresa no mercado há muito mais de 25 anos, parte de um grupo relevante no mercado imobiliário, empresa limitada, que também atua através de SPE's, de competente gestão familiar, atualmente, a incorporadora possui 10 funcionários.

Transcrição da Entrevista:

[Fita 01]

Estou com o gestor principal da empresa de incorporação imobiliária, número 3, para falar das alianças estratégicas que a empresa tem feito nos últimos dois anos.

Para esclarecer o que chamamos de Alianças Estratégicas, vou ler uma das definições que é capaz de sintetizar a idéia:

"A alianças estratégicas são formas de colaboração com o intuito de promover a combinação de recursos organizacionais que são relevantes ou então as competências de dois ou mais parceiros, sempre em busca de uma vantagem competitiva que seja sustentável no setor e no mercado em que está atuando".

No nosso caso, a gente vai ver, então, as parcerias que acontecem, tanto verticalmente na cadeia de suprimentos, ou seja, com investidores, clientes ou fornecedores, com os quais, eventualmente, sua empresa tenha nos últimos dois anos, realizado parceria. Ou ainda,

com outra empresa no mesmo nível na cadeia de suprimentos, com as quais sua empresa tenha, eventualmente, feito alguma parceria horizontal.

Se você quiser, pode relatar o que pensa sobre suas alianças estratégicas.

É, eu vou falar primeiro de opinião pessoal minha. Como estratégia de negócio... Eu acho que no nosso segmento, as parcerias e alianças estratégicas "na posição vertical" elas não funcionam... Eu acho... É uma opinião pessoal minha. Eu acho que, por exemplo, nós vamos comprar material ou contratar um serviço, a gente sempre está buscando o melhor preço. A gente só vai abrir mão disso quando não puder ser atendido, por alguma posição, né? Mas aí, passa a ser uma relação de consumo. E nessa relação de consumo eu já não acredito tanto em aliança estratégica e parceria... É meio que uma guerra, mesmo, passa a ser... Até por que no nosso segmento, uma das características dele, até hoje, ou até há um ou dois anos atrás, que ele tem mudado muito, é de uma grande quantidade de empresas. Então, passa a ser, praticamente, como que um consumidor. Existem... Existiam diversas, várias pequenas empresas e esse relacionamento vertical, é um querendo comprar mais barato que o outro, sendo atendido... Enfim, eu acho que funciona dessa maneira.

Agora, eu vejo muita aliança estratégica e parceria, como uma coisa, vamos dizer, muito séria, principalmente, focado nessas mudanças que o nosso mercado está tendo. Que mudanças são essas? É que a globalização vem chegando, chegou, e acho que vai mudar totalmente, aliás, já mudou, a história desse nosso mercado. Então, o que acontece, o nosso mercado passou a ser, principalmente, serviço, serviço de engenharia, serviço de construção,etc, e a parte de incorporação passou a ser totalmente "globalizada". Então, o que acontece? Hoje, quando eu vou fazer um negócio novo, eu dou uma estudada na viabilidade de fazer alguma coisa bem pequena... E trabalhar em cima de uma coisinha pequena sozinho. Quando esse negócio já não é mais um negócio pequeno, eu já não vejo em como fazer sozinho. Por quê? Porque hoje existem, sei lá, umas cinco a dez mega-empresas, que uma empresa pequena, sozinha, não

tem a mínima condição de competir com elas. Isso, no geral, então, exemplo prático: eu tenho um negócio no segmento “de popular”, na grande São Paulo, que eu idealizei fazer em etapas, porque era muito grande e dessa maneira ficava mais compatível com o perfil da nossa empresa. E depois de fazer a primeira etapa, a gente chegou à conclusão que não valeria à pena continuar nessa linha, e sim, fazer parcerias ou alianças estratégicas, para fazer todo o restante de uma vez. Esse negócio que eu estou fazendo agora, ele não está formatado, mas eu tenho absoluta certeza que todas as empresas do nosso mercado, que querem continuar, e que querem ser competitivas. Elas estão tentando, mais ou menos, da mesma maneira. Então, o que a gente vê muito, são algumas pequenas empresas trabalhando como prospectoras de negócio para as grandes empresas. Isso passou a ser muito comum. Compram um terreno, ou fazem uma opção [de compra], montam o negócio e se juntam com uma grande empresa. Eventualmente, podem até ficar com uma participação pequenininha, e vão passar [o negócio] para essa grande empresa. Então, isso sim passa a ser... Mostra como o papel, vamos dizer, no segmento de construção e incorporação globalizado, a parceria e a aliança estratégica é importante, porque, praticamente, todos os negócios de volume... Porque os pequenos, inclusive, tendem a desaparecer. E todos esses de volume vão ser feitos seguindo, mais ou menos essa linha, né? Porque essas grandes empresas que estão entrando agora, elas têm uma facilidade muito grande de captação de recursos, via SFH [Sistema Financeiro da Habitação], que aí, todos têm, mas eles também têm via captação externa e mercado de ações. E com isso, como eles passam a ser uma empresa S.A, que estão no mercado, eles passam a ter metas de faturamento, de número [de lançamentos] e etc. Então, eles precisam ter uma determinada velocidade que eles também vão ter que buscar parcerias. Porque eles não podem ser uma empresa tão inchada e enfim, eu acho que eles não vão conseguir produzir e atingir as metas se não buscarem, também, parcerias. Então, eu acho que nesse aspecto é que se entra e que vai-se operar muito e vai ser muito comum.

Nós... A nossa empresa, ao longo de toda essa existência, e de outras gerações e etc, sempre procurou trabalhar sozinha no segmento de incorporação. Mas, diante de todas essas mudanças, a gente realmente se adaptou, está se adaptando e os novos negócios, principalmente, esses de volume, a gente pretende fazer tudo nesse esquema de parceria. **(Entendo...)**

Você quer falar alguma coisa a mais nesse preâmbulo?

Não, não tenho... (**Não...)**

Na verdade a gente vai procurar se concentrar, primeiro nessa história das alianças verticais. Você coloca que você está sempre buscando o melhor preço. Você fala isso numa área de construção, porque sua empresa também faz a construção... (Ela faz construção... É.) **Então, você fala especificamente na área de construção ou você também está estendendo para todo o negócio? No sentido que eu vou te explicar bem, você não faz, por exemplo, parcerias com um arquiteto específico, ou com uma empresa fornecedora, vamos dizer, de instalações... Você não costuma ter, assim, esse tipo de "coisa"?**

Não... Não... Existe, por exemplo...Quando você fala "arquiteto", eu já acho que é mais um relacionamento de confiança, né? Então aí já não se aplica isso, agora, eu acho que isso se aplica mais no segmento de construção... Em obra, por exemplo, vamos dizer, contratação de serviço de obra, compra de material... **(Entendi...)**

Eu acho que aí, realmente, se aplica mais isso... Inclusive existe sempre uma busca, que é a engenharia mesmo, a busca de um material mais econômico, um método mais racionalizado, que vá buscar, também, economia... Então essa busca constante de economia, ela faz com que não haja, vamos dizer, uma fidelização. Então, a gente, por exemplo... Quer dizer, essa

fidelização até existe em obra, que é um espaço curto [de tempo], mas depois quando você já sai com outra [obra], você já repensa uma série de coisas, de fornecedores, entendeu? Então, quer dizer, você já não... O tempo para ter uma parceria, ou para seguir, eu acho... Eu já acho que não é bem por aí. Eu já acho que não vale. Eu acho que você sempre vai buscar... por exemplo, se existe uma empresa que te atende, sempre te atendeu bem, mas, porém ela 'tá com um preço fora de mercado, você vai fatalmente acabar contratando a mais barata... (**Entendi...)** Você sempre vai se dirigir pelo preço. (**Entendi...)**

No caso, você falou na incorporação, especificamente, que você... Por exemplo, com o arquiteto, você falou que você acha que tem que estabelecer uma relação de confiança. (Isso, não só com o arquiteto, todos os projetistas... Você...) **Então, me conta como acontece com os projetistas...**

Você estabelece uma relação de confiança. Você sempre está tendo contato, conhecendo novos, pedindo estudos, propostas, mas você sempre tem aqueles que você acaba prestigiando, trabalhando, vamos dizer, com um relacionamento de confiança. Você tem um acerto de que vai estar sempre contratando, mas não é nada escrito. (**Mais assiduamente, você acha...)** É, mais assiduamente.

Você chega a ter algum tipo de contrato, mesmo que seja verbal, que não seja uma contratação empreendimento por empreendimento?

Não. Tenho sempre empreendimento por empreendimento.

Mas você nunca estabelece um acordo...

Na verdade não é um contrato... Normalmente, vamos dizer, é uma proposta definindo pagamentos com etapas de execução. E a gente vai pagando de acordo com essas etapas.

Entendi, você nunca estabelece um acordo, mas que tenha uma perspectiva de que aquele relacionamento vá ser recorrente?

Não, não existe. Porque realmente é por obra. O maior problema do nosso segmento é o seguinte, é que, na verdade, cada obra, cada empreendimento, acaba sendo um negócio... Isso que é uma coisa meio difícil de se gerir. Principalmente na incorporação acaba [sendo] isso, quando você vai montar uma incorporação nova, sei lá, uma é "vender sapato", outra é "vender caderno"... É tudo totalmente diferente. Porque a região muda, o perfil do consumidor muda, é tudo muito diferente de uma incorporação para a outra. Então, você acaba não tendo muito uma parceria definitiva... Você pode, de repente, até ter para um negócio. Mas como os prazos de construção e do negócio, normalmente são pequenos, então você não tem grandes parcerias, né? Duradouras. (**Entendi. Entendi...)**

Então com relação à sua escolha de projetistas, ou arquiteto, você faz isso de que maneira? Como é que você realiza?

Você, no caso de projetistas, vamos dizer, cálculo, instalações, etc, existe um relacionamento de confiança... Você confia e, claro, tem também o preço. Tem alguns que têm o nível técnico muito melhor, vão te dar soluções técnicas muito mais econômicas, mas também vão ser muito mais caros. Então, você precisa ver o tamanho da sua obra pra ver se essa diferença de preço que você vai pagar na contratação compensa você pagar muito mais caro. Então, é aquela velha estória do custo-benefício, sempre. E do bom-senso. Agora é assim, no caso da arquitetura, quando é uma solução, vamos dizer, muito particular, um nicho de mercado, aí, realmente, a gente vai ter que buscar muito um perfil de arquiteto criativo. Agora, quando é uma solução racionalizada e que busca preço, a gente tem que buscar um perfil de arquiteto racional, aquele que faz caber tantas coisas em menos espaço, entendeu? Então, cada... É por

isso que eu digo, que cada incorporação, cada lançamento, cada coisa que a gente faz é um negócio diferente, porque, mesmo o mesmo produto em dois bairros diferentes, muda totalmente. Muda muito. Porque é outro público, é outro negócio, é bem diferente.

Com relação a investidores... Vocês costumam ter um grupo de pessoas, que é mais ou menos o mesmo, pra investir? Porque vocês têm uma empresa, há bastante tempo no mercado, muito sólida e muito bem conceituada, é uma empresa de administração familiar, até este momento. Tem se modernizado, enfim, e se profissionalizado, a própria família foi se profissionalizando, e vocês costumam ter um grupo de investidores ou não? Pois, nós estamos falando na cadeia de suprimentos e quanto aos fornecedores você já deixou muito claro que é sempre uma lógica econômica que dirige... E na outra ponta?

Nós já tivemos, mas não é necessariamente. Depende do perfil do negócio. Depende do perfil do negócio... Tem negócios que... Incorporações que o ideal é fazer sozinho e tem outras que não, né? Depende do tipo de negócio. Agora, grupo fixo, para... traduzindo em miúdos, nós não temos. **(Não têm...)** Mas já tivemos para um negócio, alguns investidores que quiseram fazer junto. (**Entendi...)**

Agora, então, vamos falar dessas outras parcerias horizontais, que vocês têm tido a perspectiva de realizar...

É. Aí entra o que está sendo um mercado imobiliário globalizado... Isso é uma coisa que a gente, realmente, vem sentindo na pele, que é o que realmente está acontecendo. Os negócios, ou são... Ou a gente consegue viabilizar um empreendimento pequenininho, ou uma coisa pequena, ou senão, realmente, a gente tem que buscar um negócio com um volume maior, a gente já tem que ir buscar fazer com outras empresas, montar parcerias, alianças, né? Com outras empresas grandes, para conseguir ser competitivo.

Com relação à motivação, então, para mim está parecendo que é sempre uma situação de ampliação daquilo que você está fazendo, crescimento. De você ampliar sua capacidade... É isso?

Exatamente, quer dizer... E é mais no sentido horizontal, né? (**Certo, entendi claramente.)** Porque, o que acontece, não só eu, como as outras empresas que são mais ou menos desse porte, que não estão nesse rol dessas dez maiores, nós temos que crescer os negócios, por exemplo, um negócio imobiliário, um lançamento novo, alguma coisa nova, a gente tem que crescer, ele precisa ser maior e aí a gente tem que se juntar, um pouco, para fazer. Né? Então, o que acontece, por exemplo, um exemplo claro disso, hoje 'tá acontecendo com o mercado de condomínio de casas. O condomínio de casas, o que passou a acontecer, de uns, sei lá, de uns dois anos para cá, a casa sempre teve uma comercialização muito fácil, porque na verdade as pessoas preferem morar em casa, mas com o problema da segurança, o mercado imobiliário se voltou para começar a produzir casas em condomínio, porque aí o problema da segurança ficaria mais bem resolvido, etc, e alguns custos seriam otimizados. Alguns serviços seriam custeados por diversos [condôminos], então isso geraria uma vantagem. E esse mercado foi um mercado que veio muito bem, nós produzimos muito, outras empresas também produziram muito, com boa comercialização, etc, aí começaram a aparecer diversos negócios que eu vou chamar já de "globalizados". O que seriam esses negócios? São terrenos enormes, verticalizados, prédios de apartamento, e vamos dizer, vendendo uma área útil mais ou menos compatível com a da casa. Mas só que apartamentos. O preço absurdamente mais barato, porque é um volume de unidades enorme, é verticalizado, etc. Então, aquele comprador, aquele público fiel à casa, que é o que todo mundo quer, etc, passou a levar em conta que esse sonho da casa era muito caro, entendeu? Então ele acaba indo pro prédio. Nesse momento ele não está nem fazendo uma conta futura de quanto ele vai ter que gastar num condomínio de

prédio, que é muito mais caro, por causa da estória do elevador e etc, mas ele acha que essa diferença, o quanto a casa é mais cara, para ele ter o jardinzinho dele, não compensa, então ele refaz toda a conta, tal, e acaba indo para o prédio. E aí ele vai morar naqueles condomínios gigantes, que passaram a ser a moda do mercado, que os caras fazem uma piscina, academia, e isso e aquilo... Então...

E as redes [de descanso]? São até engraçadas as redes desenhadas nas plantas de vendas...

É! Exato, então isso passou a ser um padrão de sonho de consumo, agora, pra você fazer um negócio desse porte, é por isso que eu te digo, ou você é uma dessas mega-empresas, ou senão, você vai buscar parceria, com alguns concorrentes seus, algumas empresas que você tem bom relacionamento, e fazer um negócio desse grande, em conjunto.

Essa escolha que você diz, você falou em procurar "alguns concorrentes seus ou algumas empresas que você tenha bom relacionamento", são empresas em que você conhece os gestores, ou são empresas com as quais você já se relacionou anteriormente? Como é que é isso. (As duas coisas.) **As duas coisas...**

É. As duas coisas. Porque você vai buscar são empresas que você conhece, que você tem relacionamento, que no passado, eventualmente, você já até fez alguma negócio junto. Então, quer dizer, tudo isso conta. (**Facilita, você acha?)** Facilita, ou então são colegas, são amigos seus, que você está sempre dizendo, "não, vamos fazer algum negócio, vamos juntar para fazer alguma coisa aqui", tal... Então é mais ou menos dessa maneira que funciona.

Então quando você busca um parceiro você busca nessa turma... (É. Nesses daí.)

Existe hoje, também, dentro desse mega-mercado-globalizado, fora SFH, existe também a história do recurso estrangeiro. Então, existem diversas empresas estrangeiras que querem investir no Brasil. E num primeiro momento isso se concentrou e aconteceu muito no Nordeste. Então, empresas locais e essas grandes começaram a trabalhar com dinheiro de fora, para fazer diversos empreendimentos no Nordeste. Então, quer dizer, existem diversos casos de investidores europeus no Nordeste e o próprio negócio se viabilizou com vendas até para os investidores estrangeiros, porque eles começaram a descobrir que estavam, sei lá, a 4 ou 5 horas de vôo, do Nordeste, numa situação de sol de 300 dias por ano. E um custo infinitamente mais baixo que uma casa de veraneio na Europa. Então, eles mesmos, os investidores passaram a oferecer para o público deles e começaram a ter, inclusive, um volume de vendas significativamente alto de pessoas estrangeiras. E... Agora, em cidades grandes, tanto São Paulo como o Rio, esse movimento passou a vir, principalmente, para empreendimentos comerciais, e alguns de renda, como hotelaria, *flats* e etc, e é o que está. Agora, eu acredito que, gradativamente, esses recursos devam, também, entrar no residencial. E isso, inclusive vai fazer uma grande concorrência para os bancos, e também, é um espaço muito grande para parcerias e alianças estratégicas. Por exemplo, eu conheço uma empresa estrangeira que dentro da carteira dela de investimento, um dos itens é "mercado imobiliário". Então, eles, de tempos em tempos, trocam a empresa construtora e incorporadora que eles classificam como parceiros e eles passam a trabalhar em exclusividade com aquela empresa e em cima de risco de diversos negócios. Aí já é um exemplo de uma parceria de uma empresa que não tem nada a ver com o ramo e que faz negócios com algumas empresas do nosso segmento. E aí essa empresa do nosso segmento, obviamente, nesse período que está com essa parceria, essa aliança estratégica, ela vai ter um crescimento e vai ter uma atuação muito maior. **(Entendi.)**

Voltando para essa parceria ... Essa aí, por exemplo, seria uma parceria vertical. Seria um investidor, que regularmente faria negócios.

É meio-vertical, né? É que é outro segmento de negócio... Porque eu acho que um banco ou uma empresa de fora não vai contratar... Porque na construção civil, você tem muita contratação para compra de material, e serviços pequenos. Nesse caso, nem é uma contratação, é um negócio junto, que você vai vender taxa de retorno, para alguém que está investindo, ou pra um Banco, etc, por exemplo, quando nós fazemos um financiamento, um SFH, ou outra operação com Banco em cima de um negócio imobiliário, não é uma prestação de serviço, é meio que uma contratação, é um negócio, sabe? Pode-se até dizer que é uma aliança, uma parceria, um contrato para fazer um negócio juntos.

É ... Eu não... Vamos voltar um pouco no assunto, quando você vai escolher, por exemplo, vamos nos ater aos aspectos dessa parceria mais horizontal. Você vai escolher, você falou, que vai escolher dentro dessa rede de amigos ou de empresas com as quais você já vem mantendo um relacionamento, há algum tempo...

E aí eu vou te dizer uma outra coisa, também, que vai jogar mais uma variável aí em todo esse ambiente, que é o seguinte: o negócio que eu vou oferecer para ele, nessa parceria, ou que eles vão me oferecer também vai ter um peso considerável para que essa parceria se viabilize. Por quê? Porque, assim como eu estou dando alguma taxa de retorno, onde eu vou ganhar, onde eu vou dividir o ganho, eles também vão estudar... Então, quer dizer, afora essa afinidade que possa haver entre as empresas, também vai haver o peso daquele negócio em questão que, ou eu estou oferecendo para fazer com outros ou os outros estão querendo me oferecer para fazer...

Você diz o peso da variável econômica?

Não, da viabilidade do negócio.

Da viabilidade do negócio, da viabilidade econômica. (É) **Entendi.**

Muitas vezes até existe uma sinergia grande em fazer o negócio em parceria, mas o empreendimento em questão dá uma gelada... Entendeu?

Porque estrategicamente não é interessante para você?

É, estrategicamente, o candidato, vamos dizer, a parceiro não acredita a ponto de querer entrar no negócio...

E isso não é só uma questão econômica, então?

É.

Você acha que você já entrou em alguma parceria, ou propôs alguma parceria com a finalidade de crescimento?

Já...

Que não ia ganhar tanto, mas que aquilo ia trazer mais visibilidade, ou qualquer coisa desse tipo?

Não, no meu caso, especificamente, não, pelo seguinte, porque a gente já tem uma visibilidade, a gente já tem um tempo de atuação que não precisa disso... Porém, se eu fosse montar uma empresa nova, eu pensaria muito nisso. E outra coisa que todo mundo que começa pensa, também, muito, aí nesse aspecto, é em vendas... Às vezes paga um pouquinho mais para estar junto com uma determinada empresa, porque ela aparecendo vai dar uma credibilidade maior ao negócio.

Entendo. Mas, novamente, não se estabelece um relacionamento que vá além de um único empreendimento?

Olha, existe... Quando você quiser manter sua empresa, não. Agora, existem algumas empresas que estão se juntando e formando uma só empresa, né? Aí é como se fosse seu exemplo, "a toda"... Não é? Eu acho que hoje tem um ou dois negócios desses, que em alguns concorrentes que exatamente aconteceu isso... (**A Even foi uma fusão...)** É. Exatamente. Esse sistema é um exemplo típico, né? Se juntaram e passaram a ser só uma... Diversas empresas fizeram uma parceria e essa parceria virou um negócio só e passou a valer para todos os negócios...

Pulou pra cá, né? [mostrando o gráfico de Contractor e Lorange, 2002] Foi para aquisição e fusão...

É, pulou para cá [mostrando a linha de fusões e aquisições]... Que é uma outra coisa, também... Isso aqui é outra coisa que tende a acontecer muito... No "globalização" isso vai acontecer...

Mas você acha que é um fenômeno recente?

Não isso é uma coisa que vem acontecendo e com a globalização chegou ao nosso mercado. E eu acho que vai haver outros exemplos disso... Né? Agora, como tudo isso é muito recente, então as empresas ainda estão avaliando, amadurecendo a possibilidade, né? Porque isso aqui também... Por exemplo, às vezes quando você tem uma empresa pequena e está com poucos negócios, ela também pode liquidar esses negócios e aí resolver: ou muda de atividade ou junta com outras, né? Pra montar um negócio grande. Porque tudo isso acontece... Toda essa globalização, toda essa junção, principalmente com otimizações e economia que acabam

acontecendo, como aconteceu em todas as outras áreas de negócio e atividades, de serviço, indústria... Em todas as situações vem acontecendo isso, então, isso agora também está chegando aqui no [mercado] imobiliário.

Nessas alianças você faz quando está fazendo empreendimento junto com outras empresas, que tipo de contrato vocês estabelecem? Vocês fazem uma SPE, vocês fazem só um...?

Não, normalmente faz uma SPE. **(Uma SPE? É, que é uma *joint-venture,* no caso, que vocês...)** É, mais ou menos, no caso é. **(De estar num contrato...)** É como se fosse... É como se você fosse montar uma empresinha para aquele negócio. **(Certo...)**

Como é essa administração? Como vocês montam isso, a administração fica com uma das empresas?

Não, dividem-se atividades. **(Tá.)** Então, por exemplo, alguém é responsável pelo financeiro; obviamente, como você tem uma empresinha montada, ela vai ter uma ou mais contas em bancos, separadas e específicas para esse negócio. Às vezes, cria-se até várias contas: uma conta para a publicidade, outra para a obra e outra para receber o dinheiro.

Então, quem vai fazer a gestão de financeiro, a comercial, que é uma empresa que é dividida, gestão de obra... Acaba-se dividindo por segmentos do negócio. **(Entendi.)**

E também vocês favorecem o controle, até porque é uma...

Não, procura-se gerar algum processo bem transparente para que a empresa. Por exemplo,se eu não faço o financeiro, mas que eu possa ter acesso às informações financeiras a hora que eu quiser.

Você já sentiu que algumas dessas SPEs não foram dando certo? Já teve algum problema com isso? Ou não, sempre foi... (Já teve.) **Já teve?** (É.) **O que aconteceu quando houve problema?**

Às vezes, quando você chega ao final de um negócio, você gera algum desgastezinho... **(Um conflito.)** Alguns pequenos conflitos; talvez uma rentabilidade não tenha sido aquela da expectativa ou, às vezes, até pode não estar conseguindo gerar novos negócios tão bons quanto foi aquele motivo dessa SPE, dessa pequena *joint-venture* que você fez. E aí, o que acaba acontecendo? Você desmonta, você pega o caixa que tem, divide com todo mundo e liquida a atividade.

Mas, nunca aconteceu de conseguir, por exemplo, renovar aquilo que estava degringolando, vamos chamar assim?

Nós tivemos um negócio que nós fizemos para construir um condomínio, uma vez, de casas e nós chegamos até a montar uma empresa; imaginávamos montar uma outra construtora, com donos diferentes, um negócio diferente. Mas, quando chegou no final, aconteceu uma série de pequenos problemas: a construtora contratada quebrou, mais um problema aqui, um outro problema ali, algum problema técnico de obra.

Então, por exemplo, a rentabilidade ficou um pouquinho comprometida: alguns dos parceiros achavam que se deveria deixar mais dinheiro na empresa para começar outro negócio, e outros achavam que aquele negócio já tinha acabado. Então, tinham que acertar a rentabilidade. Diversos pequenos problemas... porque uma sociedade é como um casamento, e esse negócio é bem uma sociedade em cima dele. Então, o negócio acabou não evoluindo... **(Você acha que, porque as pessoas...)** E gerando outros negócios.

As pessoas podiam não ter os mesmos objetivos, você acha?

Não, as cabeças são diferentes. Elas tinham os mesmos [objetivos] quando começaram o negócio. Como o negócio imobiliário não é muito rápido, a maturação gira um pouquinho mais devagar, então as cabeças ao longo do processo podem mudar. **(Entendi.)**

Você acha que houve um desalinhamento de objetivos?

Pode haver. Exatamente, pode haver esse desalinhamento. **(Entendi.)**

Quando isso acontece, vocês conseguiram ir... Quando aconteceu, vocês conseguiram ir até o final, mas não renovaram essa parceria?

Sim, sem problema. Sem problema, porque o empreendimento foi bem sucedido. O negócio como um todo, apesar de todos os probleminhas que houve no meio do caminho, foi um bom negócio, uma boa rentabilidade. **(Tá OK.)**

Você normalmente vai fazer um trabalho desse, um atendimento desse. Então, você faz como você está falando que está fazendo agora: é um empreendimento que você tem imaginado em etapas e vai passar a fazer... Você está no processo de escolha de parceiros, é isso?

Exatamente.

Então esses parceiros você está escolhendo no mercado em geral, ou você organizou um negócio para oferecer para uma grande empresa? Como você está fazendo?

Você diz como eu fui buscar? **(É.)** Bom, primeiro que eu vou buscar um só, porque eu acho que quando você já tem um número muito grande, às vezes, o processo pode ser um pouco confuso. Segundo - isso eu acho que é muito importante - eu fui buscar ou fui conversar com

empresas que tenham também uma tradição de fazer negócio desse tipo. Não adianta você oferecer para quem não tem essa tradição, porque ele não vai se interessar.

Desculpa, você está falando "negócio desse tipo" alianças ou "negócio desse tipo" condomínio de casa?

Não, "negócio desse tipo", vamos dizer: ou é condomínio de casa ou unidade habitacional um pouco mais em conta... **(De menor renda, entendi.)** De média a baixa renda, então, precisa ter um pouco mais essa tradição. Agora, essa história de baixa renda também, Denise, tem uma outra coisa super curiosa, porque o de baixa renda... O apartamento mais barato que nós fazemos já está em uma faixa de R$ 70.000,00 a R$ 75.000,00. Acho que hoje no mercado imobiliário, como existe incorporação, pode ser até de R$ 60.000,00 mas, menos que isso, já não tem mais. Para você vender, você vai vender para um cara que já tem uma renda familiar acima de R$ 2.000,00 - então, já não é tão baixo assim. **(É, para a nossa realidade não é.)** Não é. **(Para a realidade do Brasil.)** Não é, então, não é tão baixo assim mais. Mas, tem gente que não... diversas empresas que não querem atuar nesse segmento, elas querem um padrão mais alto, querem trabalhar com um perfil, um público acima de R$ 5.000,00, R$ 6.000,00 e outros até de muito mais que isso.

Aí, você procura a empresa que tenha esse tipo de interesse... (E que há um...) **E quais são as etapas que vocês percorrem juntos?**

E que há um bom relacionamento, uma boa sinergia e que, obviamente, queira fazer o negócio.

Você acha que o aspecto de confiança é muito...?

Ah sim, é importante também. O passado também.

O passado, que você diz, em comum, ou da empresa isoladamente?

O passado da empresa: como ele se comportou em outros negócios que ele fez, o que se comenta, o que falam. **(A reputação.)** É, a reputação. **(Entendi.)**

Depois, então, vocês passam a elaborar uma *joint-venture* mesmo para realizar juntos?

É, aí passa-se... Ou pode ser isso ou pode haver também derivações, pode ser que esse relacionamento está muito baseado em confiança e esse excesso de confiança pode preocupar alguns parceiros. Então, pode-se estipular... Vamos dizer, isso acontece muito em compra de terreno: quem está vendendo o terreno acha que é uma moeda forte - aquele negócio - então, acaba negociando... Na verdade, ele é um sócio do negócio, mas ele negociou ficar com tantas unidades. E isso está se sofisticando de tal maneira que, muitas vezes, a própria empresa que está comprando fala: *"- Pode ficar com tantas unidades, nós vamos vender para você, administrar o procedimento e, todo mês, a gente faz uma prestação de conta"*. Então, aquele cara tem que ficar... **(Ficando como um investidor mesmo?)** É, na verdade ele passa também a ser um sócio do negócio, ele passa a ser um parceiro.

Só um aparte: juridicamente ele é co-responsável... (É co-responsável.) **É, os juízes têm dado essas decisões, quando dá problema. E isso as pessoas normalmente não sabem. Só um aparte...**

E outra coisa, ele também aparece em todas as etapas do negócio porque, desde o momento lá do começo, quando você vai fazer a incorporação, você já separou algumas unidades dali. Isso também é uma outra modalidade comum, muita gente estuda já fazer um negócio assim, já dá um "delta" em dinheiro para o vendedor do terreno e depois um volume maior de unidades no local que vão ser dessa maneira. Algumas vezes o dono do terreno fica com as unidades; ele quis ficar, pode ficar. Outras vezes ele pode achar: *"- Ah não, mas eu não quero as unidades,*

eu quero o dinheiro." Aí, a empresa oferece o serviço de vender para ele e passar os recebimentos, ele vende e fica com o dinheiro. **(Certo.)**

Você acha que o objetivo de você fazer essa *joint-venture* em um empreendimento com uma outra empresa ou com algumas empresas, você acha que os objetivos são diferentes dos motivos que te levam a isso?

Você comentou que o motivo seria você poder ampliar a sua possibilidade de negócios e não sei se você observa isso só como o crescimento, que você já tinha comentado, ou se também você acha que pode te levar a um *hedge?* Você acha que isso tem a ver? Você tem capacidade de fazer mais incorporações e isso te protege contra qualquer desvio de uma delas, por exemplo, em termos de rentabilidade?

Não. **(Não?)** Eu acho que é mais buscando o objetivo de crescimento como um todo. **(Entendi, entendi.)** Crescimento e lucratividade, aquela velha história. **(Entendi.)**

Mas o motivo que leva a se unir, você acha que é a mesma coisa do objetivo final dessa união, dessa *joint-venture*?

O objetivo é mais você conseguir viabilizar. Também é econômico, porque você precisa de um determinado número de unidades iguais para construir um objetivo de preço e, aí, sua estratégia comercial poder ser mais bem sucedida. Eu acho que, no fundo, tudo é o objetivo econômico, a receita de bolo, a chave...

Ganho de escala, para você ter uma possibilidade de diminuir o seu custo? (Exatamente.) **Você acha?**

A globalização é isso: é a competição ao extremo, quem consegue competir e jogar melhor vai ter mais mercado. Por quê? Porque o mercado vai querer produto de qualidade com

preço... Principalmente preço, quanto menor o preço que você consegue fazer, principalmente no nosso mercado... Porque, quanto mais você desce [o preço], mais ele [o mercado] se multiplica. É aquilo que eu estava te falando de popular, vamos dizer assim: se você vende um apartamento a R$ 70.000,00 você tem uma procura, se você consegue abaixar para R$ 60.000,00, essa procura já é umas 5 vezes maior, se você consegue abaixar para R$ 50.000,00 já é umas 20 vezes maior e assim vai.

É aquela história da pirâmide. Aqui em São Paulo e no Brasil inteiro nós temos uma demanda muito grande e não atendida, principalmente nos grandes centros, que adotaram diversas políticas retributivas em nível de poder público, e que foram elitizando o mercado imobiliário. Então, as pessoas deixaram de ter acesso ao imóvel como um bem de consumo, porque esse bem está...

Você acha... Isso é um aspecto também do nosso trabalho... (Isso é influência mais em questão de política habitacional.) **Você acha, então, que o poder público tem... Essa política habitacional é muito importante no mercado?**

Muito importante, é muito importante. E o poder público é totalmente responsável por isso. Por exemplo, o que acontece na ocupação de Guarapiranga, aquele "Cota 200", tudo é 100% de responsabilidade do poder público porque, infelizmente, o Brasil tem uma mentalidade de dificultar tudo ao máximo e achar que as empresas sempre vão conseguir pagar a conta, sem passar para o consumidor. Isso não existe, não existe em nenhum lugar, nunca existiu e nunca vai existir. O que acaba acontecendo? Lentamente, tudo isso é repassado para o consumidor e o que acaba acontecendo? Muitas vezes, o consumidor não tem mais como pagar, deixa de comprar, deixa de consumir. Aí, então...

Ou vai, no nosso caso... nosso mercado, vai para a ilegalidade. Comprar coisas que não passam pela formalização.

Exatamente, mas isso acontece em tudo, não é só no imobiliário, você vê um ambulante, você vê... é tudo. Então, você precisa ter... Primeiro você precisa combater isso e criar condições para as empresas conseguirem atender, fazerem o negócio ganhando, porque nenhuma empresa trabalha sem ganhar. **(É claro.)** Fazer um negócio ganhando para poder atender àquele cidadão. **(Com relação a...)** Parece que alguém do Secovi, ou do Sinduscon, levou uma comitiva para o México há pouco tempo e disse que o México está dando um belíssimo exemplo: parece que eles criaram um programa parecido com o Fundo de Garantia nosso, mas muito melhor que o Fundo de Garantia, um percentual muito menor; estão conseguindo produzir um absurdo de unidades para os trabalhadores, que estão conseguindo comprar e pagar. **(Entendi, têm sido oportunidades.)**

Na verdade, você acha que a modificação de legislação, esse fomento que vem do poder público, principalmente do Governo Federal para crédito imobiliário, é muito importante no nosso mercado? Você acha que isso realmente alavanca? (É muito importante.) **Ou você tem visto que esse capital estrangeiro...** (Eu acho que as duas coisas...) **essas IPO's no mercado?...**

As duas coisas são muito importantes. Isso é muito importante e a macroeconomia também é muito importante, o crescimento do país é decisivo no nosso mercado, porque a gente vende imóvel quando as pessoas têm uma perspectiva de ganho crescente, se não têm, a gente não vende, é difícil. Vai vender, por exemplo, alguma coisa que você invente mais barato e que a pessoa ponha na cabeça que só vai poder comprar alguma coisa muito pior do que imaginava comprar. **(Entendi. Muito aquém da sua vontade.)** É, muito aquém. Agora, quando você tem uma política de crescimento e as pessoas vão se empregando e vão tendo uma perspectiva

de como... uma situação boa de emprego, então, perspectiva de aumento de renda, elas acreditam, e passam a assumir compromisso de longo prazo e comprando novos imóveis. Aqui no Brasil tudo isso sempre foi uma questão muito difícil, porque nunca houve...

O financiamento imobiliário, uma característica tanto aqui como nos Estados Unidos, é que tem um financiamento de 10, 15, 20 às vezes até mais anos. Então, nós nunca tivemos um período tão longo de crescimento, houve 4, 5, 6 anos de crescimento, depois vinha uma crise, um buraco e quebrava o sistema inteiro, inventavam um fundo e depois gerava inflação. Sempre foi... Pelo menos agora, conseguimos uma estabilização.

Então, em termos de política, nós tínhamos que ter uma política de crescimento para proporcionar ao mercado imobiliário conseguir atender classes e demandas que não conseguem ser atendidas. **(Principalmente as de baixa renda, realmente.)** Principalmente as de baixa renda, que não têm nada. Então, você vê, principalmente nas grandes cidades, um afavelamento total, uma ocupação irregular em área de proteção, área de manancial. O poder público precisa começar, de fato, até a fazer parceria e isso...

Até hoje se fala muito nas PPP's [parcerias público-privadas] em aprovar, porque realmente o poder público precisa proporcionar às empresas, às construtoras, às incorporadoras a trabalharem; criar condições para que possam trabalhar para atender à população - um pouco mais - que precisa de casa e que não têm acesso.

Eu estava observando essa legislação mais recente, de 2004 para cá, que começou a surtir efeito de 2005 para cá - por isso que a gente estabeleceu um marco de 2005 a 2007 para fazer essa pesquisa - que realmente houve essa interferência governamental e que isso foi muito relevante. Você tinha comentado sobre o capital estrangeiro chegando e muitas empresas buscando empresas nacionais, através de bolsa, que 75% das vendas são para empresas ou pessoas físicas estrangeiras, mas também diretamente nos

negócios. E a história do *Buil-to-Suit* que é muito comum hoje em dia mesmo, não só para a empresa, mas para atender às necessidades de uma determinada instituição... um fundo de pensão, onde há escolha de empreendimento que seja específico do interesse do investidor. (Exatamente.)

Então, você acha que o poder público influi?

Aí também entram algumas coisas com o poder público que você pode buscar algumas alianças também, que são com as parceiras que estão sendo estudadas. Eu estou, para ser sincero, até bem desinformado com relação a isso. Mas que a legislação de aprovação pode ajudar ou afundar...

Na verdade essas coisas também... Acho que o próprio governo, ainda não definiu... (É, ele também não sabe.) **É, ele também não sabe, ainda não definiu o PAC. (**Das PPPs, né?)

É.Com relação a essas alianças, você acha que você tem mais alguma coisa específica? Você acha que o que você vê mesmo são mais acordos e *joint-ventures* para a realização de novos negócios?

Um momento.

[corte na fita]

Continuando. Eu gostaria de retomar esse aspecto dos motivos que levam ao acordo e a essas *joint-venture* que você citou: você acha, por algum acaso, que o aspecto de aprender com o parceiro é relevante? Você sentiu que os outros se ligaram a você para aprender ou vice versa?

Eu, para ser sincero, nunca procurei fazer um negócio desse para aprender, mas eu já senti que alguns negócios que eu fiz no passado... as pessoas entraram, fizeram o negócio conosco achando que poderiam... principalmente pensando nisso. **(Entendi, você acha que para...)**

Era para captar o aprendizado. É o que eu estou te falando: muitas vezes senti isso entre meus parceiros, que isso era um grande estímulo para entrar no negócio. Mas, eu nunca me estimulei a fazer, vamos dizer, para aprender a entrar no negócio, eu sempre busquei aprender e buscar conhecimento de outras maneiras, não dessa maneira.

Você tem um viés mais econômico mesmo, sempre...

É mais econômico, sim, isso não é ... Para poder ir no limite do preço...

É porque eu acho que é a questão da história da empresa também. **Você tem uma empresa que já está no mercado há muito tempo, você já tem *know-how*.** (É.) **Mas, você sentiu que já foi...** (É, eu já fui...) **O inverso já foi...** (Já foi verdadeiro.) **Já foi verdadeiro. Interessante isso.**

Com relação à decisão para, enfim, realizar a aliança você já explicou: você vê uma coisa mais econômica ou, então, para ampliação.

Eu acho que, no setor de negócios, qualquer empresa, investimento, o objetivo principal sempre é o econômico, senão ela não sobrevive, não consegue ter bons profissionais, remunerar esses bons profissionais. Então, o objetivo número 1 sempre tem que ser esse, para qualquer empresa, negócio. Depois você vai buscando os outros e fechando os outros. **(Tá.)**

Em termos dessas alianças, a única coisa que ficou faltando a gente falar é se, quando vocês terminaram... Quando terminaram determinadas vezes, se você acha que acabou ganhado mais do que o econômico? Você chegou a ver que você, com aquilo... A empresa realmente engrandeceu, pode se expandir ou não? (Se o negócio é bem sucedido...) **Era uma coisa só... econômica?**

Se o negócio é bem sucedido, sim, existe sempre... Aí, entram vários fatores, não só o econômico; existe a sua satisfação pessoal, o objetivo ter sido atingido, até mesmo... É bem pessoal. Você faz uma coisa que dá certo. Sem falar que te estimula depois - essa coletividade - a buscar outras coisas diferentes para ir dando seqüência. Eu acho que isso faz... Dentro do processo é muito importante para você continuar nisso.

Você acha que fazer uma parceria, uma aliança te leva a fazer outras?

Quando bem sucedida sim. Quando não, você já esfria um pouquinho e fala: *"- Poxa. Mas será que não tem uma maneira diferente da gente fazer alguma coisa parecida?"* Daí, você já começa a pensar de uma outra maneira. **(Entendi.)**

Mas, você gera uma ansiedade que resulta em criatividade? (Isso.) **Você acha, para o seu negócio?** (É.) **Você acha que é interessante fazer aliança, de uma maneira geral? É bom, é ruim, de uma maneira geral?** (Eu acho que...) **Como processo de evolução, essa parte de ter que ficar controlando o que o outro está fazendo, para ver se o outro está fazendo o que você estima que ele faça?**

Aí eu acho que a gente tem que ser muito profissional, tem determinadas coisas que não adianta a gente lutar contra o mundo para ser de uma maneira diferente. Então, por que eu estou te falando isso? Porque o nosso negócio até uns 5, 6 anos atrás, todo mundo falava que a gente nunca ia globalizar: *"- O Brasil é totalmente diferente. Aqui, para a gente construir, é totalmente diferente de outros lugares."* E você vê o que está acontecendo, então, o que eu acho? Não adianta você lutar contra, que nem a revolução que houve quando inventaram o aço, a siderurgia, a revolução que houve quando o mundo se informatizou e passou a ser eletrônico.

Não adianta você lutar contra. Ou você trabalha, se adapta a trabalhar dessa maneira, ou senão você muda de ramo. As coisas no *business* e no mundo dos negócios são mais ou menos assim, e não adianta você ir lutando contra. **(Entendi.)** Entendeu? Porque... Você está lutando contra e o que vai acontecer? No começo, você vai achar um nichozinho, entra lá dentro, mas, com o tempo, você vai tender a sumir. **(Entendi.)**

Você acha que é vital mesmo?

Eu acho. Eu acho que agora globalizando, isso realmente é vital. Qualquer negócio de lucro, um pouco maior, você vai ter que buscar parceria, vai ter que fazer dessa maneira. Eu acho que isso é a globalização, a globalização é assim. **(Tá.)**

Certamente, vamos ter lá na frente outros capítulos, porque hoje pode haver diversas parceiras e lá para frente pode ser que um vai querer "matar o outro" para ser dono sozinho. A gente não sabe o que vai acontecer.

Como você falou, o empreendimento tem maturação, muito embora o negócio em si não seja tão longo para montar o negócio, para concluir o negócio... (É que a maturação...) **Demora meses, no mínimo, 24 meses.**

A maturação é longa, mas a gente procura sair rápido no negócio, porque existem 2 negócios na nossa área que a diferença é exatamente o tempo. Na construção e incorporação a gente procura fazer... colocar algum banco ou alguém [parceiro] do *business* financeiro para que, terminadas as obras em um curto espaço de tempo, uma vez estando ele inteirinho comercializado, a gente consiga sair do negócio. **(Entendi.)** Ou, por exemplo... **(Por quê? Securitização de recebíveis, você diz?)** É, vende a carteira, faz uma securitização... **(Entendi.)** Repassa em um banco, troca a dívida, enfim, sai e começa outro - isso é um objetivo para o nosso negócio. Então, com isso a gente começa, mesmo não sendo curto. A

gente consegue fazer com que o nosso negócio tenha começo, meio e fim. Agora, já o loteamento, por exemplo, não tem fim, fica para os netos, bisnetos. **(No mínimo 20 anos... É mais complexo.)** Eu fiz... eu fiz o mesmo...

Eu fiz um loteamento, foi um negócio muito bacana, foi um sucesso, muito legal, mas, realmente, eu percebi isso: eu não quis misturar, fazer construção, incorporação e loteamento. Eu percebi que ou eu fazia só loteamento, ou eu continuava a construção e incorporação. Isso para mim, para o arquiteto não. Para o arquiteto... dá para ele fazer loteamento e dá para ele fazer casa, prédio... Se bem que hoje, no mundo globalizado, cada vez vai ser mais focado, mais dirigido, o arquiteto, acho que em caso de prédio, de casa, ele... **(É, essa especialização...)**

E essa especialização... Mesmo com essa especialização, ainda assim não é motivo para você estabelecer uma parceria, vamos dizer, na cadeia de suprimentos?

Muitas vezes nós somos obrigados, com aqueles... Por exemplo, existem vários segmentos que a gente pode nem perceber, mas, tradicionalmente, sempre foram "cartelizados" [tornados cartéis] ou oligopolizados na construção civil. A gente é obrigado a trabalhar, se fingir de parceiro porque... **(Entendi.)** Entendeu? Ou é aquele, ou é aquele; e isso também é uma coisa que acontece muito.

Estabelece-se uma parceria, por exemplo, como a uma "grande incorporadora" fez com uma das principais "cimenteiras" do país?

É. **(Uma parceria que, se não houvesse, seria a mesma coisa.)** Por exemplo... Mas, eu não acho que isso é uma parceria, sabe? Eu... **(Entendi, eu entendi claramente a sua definição.)** É uma opinião pessoal, por exemplo... **(Muito embora você até faça compra[?] com o fornecedor...)** Se eu quisesse, eu podia falar para você... Por exemplo, nas minhas 2 últimas

obras eu fiz uma parceria com uma concreteira, que hoje é de uma grande cimenteira; eles mudaram, eles se reposicionaram para cartelizar as concreteiras. Então, eu passei a trabalhar só com ela e agüento porque eu não tenho muitas opções. Eu poderia dizer que é uma parceria, mas eu nem considero, fui compelido a fazer isso, senão não teria garantia da entrega.. Ou eu faço dessa maneira, porque hoje em dia, tecnicamente, na engenharia, a gente não tem mais condição de fazer concreto em obra.

Os calculistas especificam um nível de f_{CK} que você... É impossível você fazer em obra.**(Com segurança.)** É, então não dá, você passa a ser obrigado a comprar deles e eles, por outro lado... Não sei como isso aconteceu, não sei se foi algum acordo com o governo do PT ou se já estavam pensando em fazer isso na época do Fernando Henrique... Mas, acho que foi mais do PT, porque foi uma âncora da reeleição do Lula essa história do saco de cimento; eles se voltaram totalmente... **(Para o serviço.)** Para o serviço, para vender concreto e não mais saco de cimento, então, parece que hoje só uma empresa - só a Concremix, acho, que é a única que ainda não é... **(É independente.)** Que é independente. **(Que coisa, não é?)** É incrível. E com isso, olha só que coisa maluca: o concreto subiu já uns 20%, enquanto o cimento caiu acho que 50%. Eu cheguei a pagar R$ 20,00 o saco de cimento, hoje o cimento é... sei lá, compro a R$ 9,60, R$ 9,70.

Isso muda tudo, Denise, por quê? **(Muda.)** Por exemplo, você já... Muda toda a relação, até que nenhuma das... Por exemplo, você fazer revestimento de gesso é uma maravilha, mas, em ambientes apertados e úmidos é ruim, começa a gerar umidade, estourar e dar problemas. Hoje eu penso mais, como o saco do gesso é mais caro do que o de cimento, eu voltei para a massa na parede.

Você não pensa em industrializar, de ter painéis, pré-moldados ou coisas desse tipo... Comprar esse tipo de coisa?

Penso, já pensei muito, já fiz... **(Estamos mudando um pouco de assunto aqui.)** Já fiz e aí você não vai acreditar o que acontece: nós fizemos, aqui no Brasil... **(Imagino que o consumidor tenha uma resistência.)** É, mudando totalmente de assunto. **(Essa parte pode ficar fora.)** Nós temos um... **(Só para ficar fora.)** Nós temos um problema cultural quanto a isso muito sério, muito sério: o brasileiro acha que é casa de papelão, é casa de desenho animado e não compra.

Aqui a gente tem uma cultura de que a casa é para a vida inteira, aquela coisa... sabe aquela coisa? **(É, fica assim.)** Então, você: *"- Ah, não, eu não vou comprar..."* Por exemplo, esse prédio aqui as paredes da divisão interna são todas de *dry wall,* quando eu vim para cá eu também estranhei "prá caramba", porque você escuta tudo nessas... E as paredes são fraquinhas, você bate uma porta com jeito e a parede balança. Mas, o brasileiro não está acostumado a isso. **(Não, não está.)**

Não está. E é engraçado...

Aliás, porque muitas empresas agora começaram a fazer alianças por conta dessa revolução, de ter muito crédito, muito dinheiro disponível, então, precisa... Dá para fazer sempre mais coisas, mas não tem financiamento para a baixa renda mesmo. Baixa renda, mesmo, não tem. Não tem, porque as pessoas estão fora do sistema. É como você falou: no final, quem faz e tem que fazer... tem que pagar tão caro os impostos, tem que fazer tanto... que acaba uma parcela muito grande [de gente] saindo fora do sistema. Por isso que quem paga tem que pagar [impostos] demais.

Uma coisa que eu tenho certeza que você nunca parou para pensar: você já... Que você sabe, mas você nunca parou para pensar: você sabia que o lote mínimo, em São Paulo, é 250 metros? **(É ridículo!)** É uma coisa totalmente fora da realidade! **(Totalmente fora.)** E em 90% dos municípios do Estado de São Paulo funciona isso: 250 metros? **(Seria lindo se**

fosse...) Se fosse viável. **(Se tivesse uma consonância com a realidade das coisas.)** Quer dizer, se o consumidor pudesse... **(Pudesse pagar.)** Se nós estivéssemos na Europa, se nós estivéssemos... **(Mesmo nos Estados Unidos, que eles têm uma terra um pouco mais barata.)** São regras, cópias e restrições de países desenvolvidos que não se aplicam. Mas aqui tem muita coisa que eles acham que é ao contrário, que não se aplica e podiam copiar, como a estrutura tributária; uma porção de coisas em que o Brasil não é diferente e simplesmente não fazem.

Mas, esse exemplo da construção é um dos maiores exemplos, existe uma... Por exemplo, São Bernardo está dando um grande exemplo para o Brasil. Por que eu estou te falando isso? Porque há 20 anos eles achavam que, por eles serem um município pequeno e com várias áreas de proteção ambiental, eles tinham que ter um código de construção bem elitista. Então, eles adotavam engenharia sanitária para provar qual era o número de cômodos, limite de altura e uma série de outras restrições, em cima de recuo, insolação e etc. **(Também, eles tinham uma população com uma renda melhor, há 30 anos.)**

É, e o que aconteceu? Hoje você pega a Via Anchieta, você passou a Volkswagen, você tem 3, 4 quilômetros de favela do seu lado esquerdo. Eles começaram a perceber que o negócio degringolou; hoje a gente tem uma área grande, fizeram um monte de prédios, estão terminando esses últimos agora. Eu olhava... É uma coisa antiga; há 10 anos eu via um favelão, um negócio horrível, tudo barraco de madeira, perigoso! Com o tempo... hoje virou tudo de alvenaria; e o pior, o poder público, que foi quem restringiu demais e quem fez, teve que sair correndo para fazer a infra-estrutura.

Então, fez ruas com inclinações absurdas, rede de água, luz, essas coisas. **(Tem que chegar água lá em cima.)** É tudo caríssimo, caríssimo! **(Quer dizer, é tudo mal feito.)** Porque conseqüência... Então, hoje, o que eles fizeram? Derrubaram a taxa de ocupação, derrubaram coeficiente de aproveitamento, derrubaram... derrubaram um monte de coisas. **(Para**

viabilizar...) O que aconteceu? Projeto que eu tinha aprovado e por isso que essas parcerias que eu mencionei ainda não saíram... Eu estou mudando tudo e acho que, felizmente, eu vou conseguir abaixar... **(O preço.)** O preço da unidade, e que isso... **(E o seu lucro vai ficar bom.)**

Não, o meu lucro não, eu vou vender mais barato... **(O seu lucro vai ficar bom por vender mais.)** Pelo seguinte: eu consigo viabilizar mais unidades em menos tempo... **(Claro.)** E, com isso, a gente consegue gerar uma obra maior e consegue isso, consegue uma economia; aí, dá para investir mais em outros projetos e aquela história toda, aquela cadeia toda. **(Claro, vai melhorando.)** Mas isso é um exemplo. Em São Paulo não se pensa assim e em outros municípios não se pensa assim. Guarulhos é um município que, por ser grande, criou uma série de facilidades: lá eles têm lote no mínimo de 125, então, você não vê muita favela; você vê casa simples, bairro mais pobre, mas favela, em Guarulhos, você não vê nenhuma. **(Mas é muito melhor, claro...)** Do que um favelão. **(Porque é regularizado, é muito mais bem feito, claro.)** Muito melhor que um favelão.

[Gravação interrompida]

Eu vou te perguntar uma coisa... Você acha que tem alguém para me indicar que você acha que seja interessante para eu fazer a entrevista?

Conhecido ou não conhecido?

Não, é indiferente. Não sei... Uma empresa que você ache que tem alguma aliança que seria interessante. Então, quem você poderia me indicar que fosse interessante falar?

Seria na prestação de serviço, vamos dizer, em um segmento que é um pouco diferente - na contratação de obras para terceiros poderia ser a Empresa 4. **(A .....!)** Você poderia falar lá ou

com o GESTOR 1 ou com o GESTOR 2. Prestação de serviço, mas ele também... Inclusive, nós fizemos parceira com ele, fizemos negócio com ele, também ele pode ajudar, vamos dizer, no geral. **(Tá.)** Quem mais de empresa? Talvez também a Empresa 5 **(Ah tá.)** Você conhece eles? Também ele fez muita parceria, está fazendo muita e também seria uma outra indicação. **(Tá OK. Obrigada, viu?)**

Se não há mais nada a acrescentar, vamos, então, concluir esta entrevista...

Muito obrigada pelo seu tempo... (Imagina.) **e pelas informações preciosas. A entrevista foi excelente. Muito sucesso nos negócios, sempre!**

Obrigado, obrigado. **(Então, muito obrigada, em meu nome e no do Mackenzie.)**

FIM DA ENTREVISTA

2. ENTREVISTA COM GESTOR DA EMPRESA 04

Pessoa Entrevistada: Gestor principal da empresa, sócio-proprietário. Engenheiro Civil, entre 45 e 50 anos.

Características da Empresa: Empresa no mercado há mais de 20 anos, empresa com ótima reputação no mercado imobiliário, empresa limitada, que também atua através de SPE's, de competente gestão profissional, atualmente a incorporadora possui mais de 50 funcionários.

Transcrição da Entrevista:

[Fita 02]

Então eu estou com o gestor principal da empresa de corporação imobiliária número 4 e, para todos os efeitos, você vai ser sempre da empresa número 4, para falar das alianças estratégicas que a empresa tem feito nos últimos dois anos.Eu não vou divulgar o nome da empresa e, obviamente, nenhum dado isoladamente, como a gente já tinha conversado. (Tá.)

Para esclarecer o que chamamos de Alianças Estratégicas, vou ler uma das definições que sintetiza a idéia empregada no nosso trabalho:

"A alianças estratégicas são formas de colaboração com o intuito de promover a combinação de recursos organizacionais que são relevantes ou então as competências de dois ou mais parceiros, sempre em busca de uma vantagem competitiva que seja sustentável no setor e no mercado em que está atuando".

Então, no nosso caso, a gente vai querer ver as parcerias que aconteceram ou acontecem, tanto verticalmente na cadeia de suprimentos, assim, com fornecedores , clientes ou, investidores, com quem sua empresa tenha nos últimos dois anos, e eventualmente, realizado parceria. E também com empresas ou parceiros no mesmo nível na cadeia de suprimentos, que sua empresa tenha, eventualmente, feito alguma parceria horizontal.

Se você quiser, pode relatar o que pensa sobre suas alianças estratégicas

Então, como você falou, vou me concentrar nos últimos 2 anos. Nós temos hoje, vamos dizer, na parte de investidores, um grupo que não atua no setor, um grupo que atua no setor de borracha, e, fora isso, nós temos investidores mesmo, que são caras do mercado financeiro. Esses são os dois tipos de investidores que nós estamos concentrados aí. **(Perfeito.)**

Na verdade, como você colocou, a gente sempre é o gestor principal de todas as operações. São duas as maneiras que a gente costuma trabalhar com eles: uma é a SPE e a outra, diretamente na escritura [**co-incorporação**]. Isso não é uma forma muito convencional, mas, vamos dizer, é uma forma mais de confiança, de demonstrar que os valores que estão sendo praticados são sempre os mesmos.

Existe hoje uma dúvida muito grande sobre o quanto esse gestor está recebendo por isso ou está ganhando por isso. Então fica absolutamente claro que a partir do momento em que o cara entra, desde a largada da operação, o gestor está ganhando apenas uma remuneração sobre o seu trabalho e nada mais, nenhum benefício no terreno e etc.

[Alguém entra: Licença].

Obrigado.

[Pessoa fala e se retira: De nada].

Muito obrigada.

[Toca um telefone celular]

Não, pode... Tranqüilo. Eu paro aqui para...

Não, desculpa. **(Imagina.)** Eu estou em uma reunião, posso te ligar em seguida? **(Assim que vocês agem... A gente vive assim, não é?...)**

Lógico, o que eu vou fazer?

Então *"diretamente na escritura"*, o que você quer dizer é que vocês já compram... (No nome deles.) **Ah, tá.**

Compro tanto no meu nome quanto no nome deles; eles já entram desde o início, às vezes participam com muito, às vezes com pouco. Como uma figura de co-incorporadores – são caras que estão com a gente há algum tempo e que já tem a plena confiança disso também. Então, aí é uma opção de como trabalhar.

Hoje, o que a gente está percebendo... Você sabe o que está ocorrendo com o mercado. Hoje o mercado está concentrado na mão de grandes empresas – abriram o capital, estão com muito dinheiro. E também tem uma situação, por causa desses caras, que é até impressionante: hoje, vamos dizer, os terrenos com uma metragem de 3 mil metros para trás acabaram se tornando terrenos que não interessam a ninguém, e isso é um benefício para empresas como a nossa, que na verdade trabalham com terrenos até limitados, em função do volume de investimentos ou em função do volume de risco.

Então, quando você faz esse tipo de aliança também, você tem a condição de estar fazendo vários negócios, está diluindo o risco nesses vários negócios e está podendo trabalhar de uma maneira, vamos dizer, mais organizada. Você não está fazendo um empreendimento só – e se é que lá deu certo, deu, se não deu certo, fecha. Essa é uma outra situação que é importante deixar claro.

Hoje, a tendência... O que isso significa: empresas como a nossa – e isso a gente pode até assistir um pouco no setor financeiro – o que acontece? Os grandes bancos acabaram ou

comprando essas empresas, ou elas acabaram aumentando em função dos investimentos. E é o que também vai ocorrer no setor imobiliário, essa é a tendência.

Hoje, por exemplo, a gente é uma empresa, vamos dizer, de porte médio, e fomos procurados por Fundos de Investimentos – que eram parceiros que a gente nunca teve, e que é um parceiro que só visa ao lucro, só de mercado financeiro – propondo um investimento dentro da empresa para ter uma participação ou numa eventual futura venda da sua empresa, porque eles acham que essa é a tendência, ou até em um eventual crescimento por uma abertura de capital. E isso não existia, porque como eles próprios estão colocando, você hoje... Esses Fundos não têm condição de estar investindo em uma dessas grandes empresas porque esses caras estão com muito dinheiro e não têm interesse nenhum em captar dinheiro. Então eles partem agora para esse segundo segmento, de empresas que estão há um determinado tempo no mercado e que têm uma certa cultura, para quê? Para ter algum sucesso em uma eventual venda ou IPO, como a gente estava falando, em abertura de capital.

A nossa experiência é a seguinte: a gente começou há 20 anos atrás com um terreno emprestado de um amigo, por não ter condições de comprar o terreno. E hoje estamos em uma condição mais agradável, e temos condição de poder estar escolhendo o que fazer.

E uma coisa que para nós também é muito importante é a prestação de serviço. Quando você pega... Muitas vezes, como a gente pegou aí nesses últimos anos um mercado de venda ruim – e onde você, teoricamente, talvez tivesse a necessidade de queimar o seu patrimônio por um valor que a gente reputava que não era interessante – nós tivemos a condição de poder estar aguardando um pouco mais de tempo para, em cima da prestação de serviços, remunerar o nosso escritório e poder continuar a nossa vida, sem estar se desfazendo do que a gente tem, por um valor que não era legal.

Então, isso é basicamente o que eu posso te colocar. Agora, se precisar de mais alguma outra coisa...

Essas duas vertentes então? Você tem na empresa um setor que... (De incorporação.) **É, de incorporação e um setor...** (De prestação de serviços.) **que faz obras para terceiros. Perfeito.**

Deixa eu te explicar um pouco dessa minha parceria também, porque esse é o outro lado importante da parceria. Por que a nossa facilidade também com relação à parceria: hoje você tem as parcerias, e as pessoas cobram por isso. Então você tem lá uma taxa que eles chamam de Incorporação, para estar trazendo um negócio para esses investidores e etc. Na verdade eu não tenho essa taxa, eu presto o serviço de maneira gratuita. Mas, ao mesmo tempo, eu tenho a preferência de estar fazendo a obra, desde que ela esteja dentro de um valor, de parâmetros normais. Aí a gente faz uma concorrência, verificamos os valores e, no empate ou para menos, a obra acaba ficando com a gente. Esse é o único benefício, entre aspas, que eu acabo tendo com relação a estar trazendo negócio para esse investidor. E isso é uma coisa que também é importante para o investidor, porque ele não está pagando para isso – e hoje normalmente as pessoas cobram. O que mais eu poderia te falar?

Então, eu queria saber o seguinte: quando vocês começaram a fazer ou... Enfim, toda a vez que você vai fazer ou uma SPE ou uma parceria com o investidor diretamente – na escritura, comprando o terreno conjunto – os motivos que te levam a realizar esse tipo de associação, quais são? Dá para... (Ah...) **Você começou...**

A escolha da SPE ou a escolha da escritura? Não depende de mim, depende do investidor. Na verdade, eu acho que é muito mais seguro para ele a figura da SPE, porque aí ele não figura como um incorporador. Amanhã ou depois dá um problema e quem vai responder... **(Ele junto.)** Exatamente. Então, essa é o... na minha opinião.

Mas é que tem muita gente que às vezes quer aparecer já desde a largada, ou por um motivo de vaidade ou por um motivo de... Existe muito isso no nosso mercado, porque o cara que é um investidor e que é o "caramba", é um cara muito vaidoso, então, às vezes ele quer falar que está participando e quer estar assinando, quer estar fazendo. E quando você é o gestor principal, ele não fala absolutamente nada, independentemente da gestão ser sempre nossa. Mas ele está participando desde o início e, talvez, para falar para as pessoas.

Eu acho que é o caso, vamos dizer, mais ligado a essa situação. Ou o cara também é desconfiado – que está fazendo o primeiro negócio com você ou alguma coisa assim – e quer também ter a segurança de estar participando da escritura desde o início. Eu, particularmente, se conhecesse a empresa e tivesse a facilidade de não poder participar, seria sempre uma SPE. Esse é o meu sentimento.

Agora, o que te leva a fazer essa aliança são esses motivos de *hedge,* de você querer dividir...

Não, a aliança... O que acontece é o seguinte: você hoje tem um determinado capital. Se você for fazer alguma coisa sozinho, você vai estar fazendo 2 negócios, 3 negócios. A partir do momento em que você começa a juntar o capital de pessoas parecidas você começa a ter uma situação maior. Situações que são importantes para estar se fazendo essa composição, risco; você terá uma situação de risco muito menor. É melhor você ter 5 empreendimentos com 20%, do que 1 com 100%. Esse é o caminho principal, não só para mim como para todos os investidores. O cara também... É minimizar risco. **(É.)** E hoje em dia, é o que todo o mundo faz.

O que ocorre: é claro, a gente atua em segmentos – e isso é uma outra coisa – específicos. Eu jamais vou estar competindo com qualquer uma dessas empresas grandes. Hoje eu trabalho em segmentos em que estou, entre aspas, desde o início pesquisando e olhando; regiões que

eu conheço bem. Então eu trabalho só com alguns nichos, por isso também da nossa tranqüilidade com relação a algumas situações de lançamento. A gente se especializou muito no setor de condomínio, que é uma coisa que iniciou, aí... A lei de condomínio, eu acho que é uma lei de 94, alguma coisa assim. Nós já fizemos, sei lá, mais de 10, 15 condomínios. **(Condomínio de casas?)** Condomínio de casa; condomínios horizontais.

Então, o que ocorre: hoje você pega... Até os caras das próprias empresas grandes nos procuram, porque muitas vezes eles fazem os condomínios mas não têm o *know-how* para esse tipo de operação. Então, quando começam a executar obra, eles vêm que as contas não estão fechando. São caras que basicamente nos conhecem, são amigos. Então, o cara vem aqui: *"-O que está acontecendo, por que não está dando certo?"* Isso foi uma coisa que com o tempo a gente foi aprendendo e hoje pôde colocar em uma situação, vamos dizer, de poder estar administrando.

Eu te diria o seguinte: a gente foi a primeira empresa a fazer condomínio de casa em São Paulo, independente dessas grandes todas ou não, e é a que mais fez até hoje, independente das grandes ou não. Então é um setor que a gente continua fazendo. Fora isso a gente trabalha também em um nicho de coisas específicas. Então, eu vou em uma região que tem um terreno lá, com as características que eu te falei, de até 3 mil metros, um terreno pequeno. E você vai lá e fala: *"-Pôxa, não tem muita concorrência aqui, vou fazer alguma coisa aqui."* A gente acabou de terminar um prédio agora com 750 metros de área útil. Para uma empresa do nosso porte isso é um marco, é uma coisa que poucas empresas em São Paulo fizeram. **(Claro.)**

Então, por isso que eu te falo: a gente está sempre em nichos específicos, tomando um baita de um cuidado, porque não podemos errar – e esse é um problema sério, porque se você errar, uma coisa errada vai matar 3 coisas certas que você fez. Fora o problema de relação que você tem com o seu investidor – e basta você dar uma errada para que ele recue. Por isso é que tem

que ser uma coisa muito bem pensada, muito bem trabalhada, muito devagar. Às vezes não dá para você...

E hoje, qual o problema que você enfrenta? Hoje nós estamos aí em situações em que o cara está vendendo em 120 meses, 180 meses. E para a nossa cabeça é uma coisa muito complicada: você botar um cara dentro de um empreendimento com 30% até a chave. Pôxa, até você amadurecer isso... E claro, hoje você tem alguns artifícios jurídicos que te dão essa condição, mas até absorver esse golpe demora um pouco – você que está no mercado há alguns anos e que, historicamente nunca viu isso. Mas aí é uma tendência que você tem.

Então, hoje você perde muito tempo com a coisa que eu chamo de engenharia financeira, que é você ter a linha de crédito para a produção, ter o desconto de recebíveis. Porque hoje acontece o seguinte: você está trabalhando dentro dessa engenharia para que a conta feche e você fale o seguinte: *"-Está aqui, a operação é essa. Vamos fazer."* Sempre tomando um... **(Tem que lucrar.)** É, sempre tomando um baita de um cuidado. **(É claro.)**

Com relação aos seus fornecedores, você costuma manter algum tipo de aliança?

Não tenho, porque isso aí é uma coisa muito complexa, e eu vou te dizer o por quê: a gente também presta serviços. E essas parcerias, amanhã eu posso suscitar algum tipo de dúvida, então eu não posso ter muito vínculo com meus fornecedores. Tem que ter um vínculo de prestação de serviços. Você imagina que ele vem amanhã aqui, no dia em que você está fazendo uma casa, está fazendo um prédio – porque ele também faz prédio e casas para terceiros. E, aí, eu falo: *"-Não, tem que ser com esse fornecedor aqui."*. Isso já vai gerar alguma espécie de dúvida; vai falar: *"Poxa, benefício. Está tendo algum tipo de benefício com esse tipo de operação."* Então eu não tenho nenhuma situação. Eu tenho alguns fornecedores, os quais trabalham comigo, que são de confiança; os quais eu indico para uma eventual concorrência. E aí sim, ganha o melhor preço.

Mas esses, por exemplo, são fornecedores de serviço, ou de materiais...?

De tudo. **(De tudo.)** Em geral, você tem tanto o cara de serviço quanto o cara de material. Hoje você tem que tomar um cuidado muito grande, porque é o seguinte: você tem problema trabalhista, que é muito sério. Nós demos a oportunidade para 2 amigos de faculdade que tinham uma empresa de mão-de-obra prestarem serviço para nós. Eles vieram pedir porque estavam precisando, e nos deixaram uma herança trabalhista de 400 mil reais na solidariedade – para você ver que situação complicada. Então, hoje você tem que tomar muito cuidado com isso, ver o que pode ser feito, de que maneira pode ser feito, os riscos...

Hoje, por exemplo, o que ocorre, todas as guias de recolhimento de tributos são feitas pela gente aqui – mas nada impede que a empresa do cara, na outra ponta, esteja fazendo alguma outra besteira, e vá sobrar alguma coisa aqui. E, na verdade, a gente está sempre honrando a posição diante do cliente, então esse é um outro risco que tem que tomar cuidado.

Nós, que temos 20 anos de empresa não temos uma ação trabalhista nossa, as trabalhistas que eu tenho são heranças de terceiros. **(Entendi. Então, parabéns!)** É, "meus parabéns", mas você vê que dói. **(Não, isso faz mal.)** Essa trabalhista que nós herdamos é uma coisa que, para mim, é um prejuízo claro, que eu não tenho nada a ver com o assunto e não consigo sair fora. A conclusão do meu advogado é a seguinte: *"negocie a dívida, que ela já existe."* A empresa pediu concordata, falência e transmitiu esse ônus para nós. E, detalhe: é o que eu te falei, são amigos, o que é pior. Situação complexa. **(É, a situação é horrível ...)** Então, são cuidados que a gente tem que tomar. Hoje tem que tomar uma série de cuidados com relação a isso, porque isso aí arrebenta com qualquer um.

Você já sentiu que alguém propôs investir junto com vocês ou propôs alguma parceria para, por exemplo, aprender com vocês? Fora essa parte...

Passei... É que eu me reportei aos últimos 2 anos, mas infelizmente eu já tive esse tipo de experiência, vamos dizer, 2 vezes ruins. São caras que vieram para cá, nos procuraram. Aí, como eu te falei, a gente era o gestor, e os caras acabaram captando, entre aspas, o *know-how*, a maneira de trabalhar durante alguns anos. Mas depois veio o troco: ao invés de fazer... Porque é o seguinte: você apresenta a operação e faz em conjunto, com a reciprocidade de, quando ele tiver uma outra oportunidade, que a recíproca seja verdadeira. E aí, para minha surpresa, o que aconteceu: essas pessoas seguiram o vôo solo. E isso é uma coisa que até machuca, porque também eram amigos. Então, é uma coisa que realmente também foi muito chata.

É, vamos... Só para a gente redirecionar. Vamos ver...

Com relação à cadeia de suprimentos na vertical eu acho que você já respondeu, está entrando cliente[?]**... E enfim, então é dessa maneira que... E basicamente é por uma questão de proteção mesmo e de ampliação do negócio, você tem capacidade de fazer mais negócios...**

Hoje você tem um escritório, então tem que ter um determinado volume de coisas andando para poder sustentar esse escritório. Para isso você precisa ter lá – a gente faz esse tipo de cálculo – uma quantidade de obras rodando na praça, que vão pagar o escritório, porque senão o escritório fica deficitário. Enquanto você tem um escritório como o nosso, que é, vamos dizer, "no meio do caminho", ele tem um custo significativo ao ano.

Hoje a gente tem aqui, sei lá, coisa de 12 engenheiros, 15 engenheiros trabalhando aqui, mais administrativo, mais os caras de obras, mais... Então se você tem uma estrutura que não está trabalhando coordenada, você começa a ter um período de entressafra muito complicado, e começa a ter uma exposição [de caixa] muito grande ou perde seus talentos. Por isso você precisa estar sempre repondo, estar trabalhando nesse sentido de ter a coisa delineada.

Concordo, claro. Agora então nós vamos falar de empresas no mesmo nível da cadeia de suprimentos – ou iguais ou concorrentes, porque tem gente que acha que não é concorrente e tem gente que acha que é...

Não, graças a Deus hoje eu tenho parcerias. São caras que estão há alguns anos com a gente, e que te repito o seguinte... Na verdade, é como eu te falei: não são caras do setor, então eles dois são "parceiros". Eu trabalho com o nome de parceiros, não trabalho com o nome de "concorrente" não.

Você tem algum tipo de contrato com essas empresas, para fazer empreendimentos em conjunto?

Tenho. **(Tem, são...)** Independentemente de amigos, todas... Porque é o seguinte: a gente infelizmente... A relação que nós temos aqui é com amigos, eu não tenho relação com caras que eu não conheço. Então tem o lado bom e o lado ruim. O lado bom é o da confiança, o lado ruim é que você muitas vezes você acaba tendo o desgosto – como eu te falei, de algumas parcerias que vê que o que foi combinado não foi cumprido. Esse é o lado com que você acaba se chateando, e também é ruim porque você vê que a coisa não era um caminho de 2 mãos. Então, isso é muito ruim, porque você vê que a coisa não era um caminho de duas mãos. Mas eu procuro deixar tudo documentado, mesmo porque a gente não sabe do dia de amanhã, se vou estar vivo ou se o cara vai estar vivo e etc. Então tudo é documentado.

Você costuma fazer então um contrato, ou é alguma coisa mais assim...?

Tudo com contrato. **(Tudo com contrato. Mas você faz com agentes? Você pega cada empreendedor...?)** Então, inicia o seguinte: ou eu tenho uma SPE ou tenho uma escritura. A partir disso, eu tenho um contrato de construção, e a partir disso eu tenho um contrato onde eu

estabeleço os valores de venda, para que não se tenha dúvida amanhã do valor que deva ser vendida a unidade, se eu quero vender por mais ou eu quero...

Hoje eu tenho um problema sério: nós fizemos um prédio, de que eu te falei, em que a gente é sócio da cobertura; é uma cobertura que tem 1500 m² de área útil. Imagina o tamanho do negócio! **(É gigantesco.)** E veio um comprador e pagou um valor que, na minha opinião, me satisfaria – um pagamento sem permuta, em dinheiro, em 6 meses. Mas o meu sócio, entre aspas... **(Não gostou da idéia.)** não quis vender. E é uma coisa que, para mim, eu carrego como uma dor de corno incrível. E te falo o seguinte: essa venda apareceu em novembro, nós estamos em maio... **(Ainda não vendeu.)** e ainda não vendeu.

Quer dizer, eu já teria recebido o dinheiro, já teria aplicado e... Então você vê, isso foi uma coisa que não foi bem combinada – porque foram feitas algumas benfeitorias, e você vai fazendo, fazendo e, chega na hora-do-vamos-ver, toma uma proporção que o cara acha que vale um número... E hoje eu estou com esse problema para resolver: de sentar com o cara para definir qual situação: *"-Olha, ou a gente vai comercializar pelo preço que eu acho justo, ou você vai comprar minha parte ou eu vou comprar a tua parte"*. Uma coisa que nunca aconteceu, mas eu preciso me desvencilhar, porque eu não posso estar amarrado no cara; porque é um número muito grande: uma cobertura, só para você ter uma idéia, de 12 milhões de reais. **(Eu imaginei.)** Então, não dá para ficar amarrado com ninguém por esse valor. **(Não, cada dia que passa é muito dinheiro.)** Só para você ter uma idéia: a gente tem uma proposta de 10 milhões à vista e o cara não quis vender. Então, quer dizer, 6 meses que se passaram, e já nós estamos aí... **(Nunca mais voltam...)** E condomínio, não é? **(O valor é proporcional... ao valor do imóvel...)** Tem condomínio, IPTU... E você imagina, um negócio desse tamanho, quanto custa de condomínio por mês.

É uma coisa que realmente está engasgada. Você vê que são coisas que às vezes não são tão bem combinadas e que gera esse tipo de problema. Então tudo para mim é contrato. Porque a

gente nunca sabe o que pode acontecer amanhã, tem que estar tudo documentado; não dá para deixar nada sem um documento. Isso é um casamento...

É, o aspecto de confiança que você está relatando é uma coisa que a gente observa em todos os níveis, em todos os tipos de empresa...

Ah, "confiança"... O que eu te digo é o seguinte: você tem... O aspecto de confiança é o seguinte: é o cara estar entrando no negócio e estar absolutamente convencido de que ele não está sendo roubado. Porque o que acontece hoje: a imagem, por exemplo – não digo a do incorporador... A do incorporador também, no seguinte sentido: que às vezes o cara compra um terreno por 5 e fala para você que é um "baita" de um negócio. Aí te vende o terreno por 7, e já começa a tirar coisa. Então esse já é um fato.

Mas o que é mais explícito hoje é o seguinte: o construtor, ele tem a figura do ladrão. Se você não tomar um baita de um cuidado para deixar essa... Para você ter uma idéia, eu trabalho, às vezes, com preço fechado, às vezes com preço de custo; como o meu parceiro quer. Eu nem discuto o assunto. Eu falo: *"-Como é que você quer fazer? É preço de custo? É preço fechado?"* Para não ter *stress*.

Você sempre constrói?

Sempre construo, porque até hoje nunca tive a condição de ter um valor superior àquilo que a gente havia combinado. É aquilo que eu te falo: eu faço um orçamento e tenho orçamento de concorrentes. Se o meu orçamento for superior àquilo, eu não vou fazer a obra. Se não for, aí eu vou fazer. Esse é o combinado que eu tenho com eles.

Então eu sempre procuro estar dentro, porque para mim, o benefício, como eu te falei, é a obra. Se eu não tiver fazendo a obra também eu passo a ser só um incorporador comum, e que, para mim, não vou estar ganhando absolutamente nada. Ou seja, só o trabalho, a dor de

cabeça de estar administrando isso para todo o mundo. Então eu procuro estar sempre fazendo a obra; até hoje não aconteceu nenhum caso de eu não estar fazendo.

Então, você acha, no negócio... Porque você já tinha comentado que o serviço te garante nos momentos em que a incorporação não está bem...

Claro, porque a gente apostou muito no Alto Padrão, então hoje a gente tem espalhado aí um volume de coisas que não é pequeno. Nesse momento, para você ter a tranqüilidade... Por exemplo, talvez você imagine: uma venda, como eu te falei, de 12 milhões, e eu tenho uma outra de 6 milhões – a nossa obra mais barata é de 2 e meio... Então, para você ter a tranqüilidade de poder estar esperando uma venda como essa você precisa estar suportado por alguma coisa, porque se não o que vai acontecer? Você vai lá ter que queimar. Vou fazer caixa porque eu preciso segurar a bronca. É como eu te falei: tem mais de 50 nego para receber, como é que paga? **(Claro.)** Então eu preciso estar estruturado para isso.

Por exemplo, a gente partiu para esse segmento de construção para terceiros em 93, 94 ou até mais do que isso – não, 93 não, mais do que isso: acho que 97. A gente só fazia incorporação e construção para nós. Aí, quando a gente está com a estrutura montada, falamos: *"-Por que não prestar serviço também para terceiros, já que estamos com tudo montado."* Foi aí que a gente entrou na linha de prestação de serviço.

Então hoje, por exemplo, a gente entrou numa linha de prestação de serviço de lojas que a gente não fazia, a gente está fazendo escritórios, o que a gente não fazia. Estamos aproveitando também para fazer... A gente especializou muito no lado da casa de Alto Padrão, que é uma coisa que hoje a gente faz bastante. Mas, independente disso, também estamos partindo para outro segmento, porque esse cliente do Alto Padrão, ele é chato demais. **(O difícil é de contentar.)** A exigência, é exigente demais.

É difícil. Mas e agora, com esses valores nesse patamar, são pessoas que têm muito dinheiro e que ganharam dinheiro recentemente...

Então, mas o que eu te falo é o seguinte: 90% dos meus clientes é tudo cara do mercado financeiro **(É mesmo?)** Ah, isso eu não escondo de ninguém. Noventa por cento. Porque é tudo cara, como você falou, com dinheiro que veio agora. É um negócio impressionante isso aí. Então você fala: *"-Mas, como é que faz? Cadê aquele cara lá de trás?"* Não sei, aquele cara lá de trás não sei onde ele está, sumiu; esse cara...

E hoje os números também estão muito ruins para nós. A gente é de uma geração que pensa muito no câmbio. E o câmbio, do jeito que está hoje, qualquer imóvel – é o que eu estou te falando, o imóvel mais barato que eu tenho é de 2 e meio. Nós estamos falando em imóveis de 1 milhão, 1 milhão e pouco de dólares, que, para nós, historicamente, sempre foi um negócio acima do que eu estou vendendo, essa é que é a verdade. A gente sabe do histórico que, o cara, para ter 1 milhão de dólares tem que ser milionário. Quer dizer, então ele não é nenhum tonto. Só que hoje você pega uma casa ou alguma coisa que está custando isso, um apartamento, são poucos os caras que na verdade têm esse dinheiro. Então, você também fica muito restrito a isso. É uma situação...

É, e isso no nosso país, que é muito complicado. Eu queria tocar... Já que a gente está passando por esse assunto, o que você acha da intervenção do poder público ou da interveniência da nossa legislação e do fomento que vem do governo para o nosso mercado?

Olha, o mercado imobiliário, nesse momento, ele passa a ser, na minha opinião, a bola da vez. Por isso que está havendo um interesse do poder público no mercado imobiliário, porque até ontem ele era... A construção civil é o mercado que mais gera emprego, e até ontem ninguém lembrou dele, essa é que é a verdade. Se você quisesse fazer com que o país crescesse, gerasse

emprego ou alguma coisa, você estaria apostando na Construção Civil, porque temos um déficit habitacional violento. Você teria que estar apostando na Construção Civil, estar apostando nas linhas de crédito. E não, ninguém fez nada disso.

Hoje, por você ter uma condição de o país estar muito infestado de investidores e muito "líquido", você começa a ter linha de crédito, que a gente assiste que tem lá fora. Então, o que acontece é o que eu estou te falando: o cara vai lá comprar com 30% de sinal. Os bancos já vieram com essa situação e o governo agora, sentindo que o mercado imobiliário passa a ser importante, começa a tomar algumas atitudes em função do mercado imobiliário.

Então, você vê a alienação fiduciária foi uma coisa que veio, mas que demorou muito tempo para vir. **(Foi, 2004.)** O que ele afastou de investidor. Ninguém queria saber de comprar um imóvel residencial, de fazer alguma coisa. Então esse investidor que existia para o aluguel, para o... Ele sumiu, ele foi embora. O consumidor não tinha condição de comprar, ficou tudo parado. O crescimento do mercado imobiliário foi ridículo. Agora é que começa andar.

No ano passado o mercado cresceu 7%, claro que muito em função do que você falou, dos IPO's, que ajudam mas atrapalham. Está todo o mundo de olho no mercado imobiliário porque acha que é uma boa opção, mas ao mesmo tempo esses caras estão muito líquidos; fizeram uma projeção de crescimento absurda que não vão cumprir.

Talvez não vá para frente. Nós não temos mercado, ainda...

Não, mas sabe o que vai acontecer? Hoje eles estão pagando terreno a qualquer preço, e o volume de obras está aumentando, então significa que o preço da construção provavelmente vai aumentar. E eu quero entender como é que eles vão fazer com essa enxurrada de oferta que vai ter, com o valor final. Você acreditar em uma valorização é muito difícil, porque o cara que está comprando na outra ponta, precisa ter uma valorização do salário... **(Se ao menos tivesse renda... Exatamente. Mas isso ainda está ruim...)** Claro, é coisa que não está

ocorrendo. Então, o que acontece é que vai ter uma concorrência muito forte; precisa tomar um baita de um cuidado.

É, a análise é a de que edifícios... Unidades de 500, 600 mil reais, de 4 dormitórios, assim, bonitinhos, é melhor não fazer...

Na minha opinião... **(Já está saturado.)** Muito complicado. Por isso é que eu te falo. Mas, aí é que está: você precisa ter muito uma visão estratégica, porque o cara que está com a pressão nas costas... É o seguinte: produção, produção, por que? Por causa do IPO. Precisa estar... **(Ele tem a meta.)** Ele tem a meta. Então, se apareceu para fazer um 4 dormitórios e ele não tem alternativa, ele vai mandar brasa. Só que aí ele vai falar: *"-O vender lá na frente são outros 500. Eu já cumpri a minha missão, que era botar na rua."* E, esses mesmos estão fazendo isso.

Então, por que os grandes estão procurando os pequenos? Porque hoje, você pega uma empresa como a minha, que está fazendo 2, 3 condomínios de casa, está fazendo 2, 3 prédios, e o cara vem aqui e fala muitas vezes o seguinte: *"-Eu vou entrar aqui, vou comprar o que já está em andamento, porque é uma maneira de eu estar gastando o meu dinheiro, e já está em um estágio adiantado."* do que partir para a compra de um terreno por um valor mais caro hoje.

Porque na verdade é o seguinte: se você for avaliar hoje, o cara está pagando um valor maior, não tenha dúvida nenhuma. **(É, fora a aprovação desse projeto.)** Ah, bom, fora a demora. (**Não, e a legislação...)** Não, já que você está falando da Legislação... A parte de Prefeitura e Meio Ambiente, ela é um absurdo. Eu tenho um empreendimento que eu estou aprovando há um ano e meio, por causa de árvores, há um ano e meio! Como é que você faz com isso aí? **(É, muito, dinheiro empatado, não é?)**

Por isso é que eu estou falando. Na verdade, o que é que acontece? Eu, quando fui comprar esse terreno, já entendi o que estava acontecendo, então cheguei para o cara e falei o seguinte: *"-Está aqui. Eu pago quando aprovar. Enquanto isso eu não vou pagar um centavo."* Mas o cara... *"-Mas não é isso o que eu falei..."*, *"-Meu amigo, se você quer acompanhar nós vamos juntos."* E o cara entendeu a complexidade, porque ele tinha uma mercadoria invendável. Hoje, com a aprovação base, se eu não comprar, ele vai ter na mão uma mercadoria que é vendável. Se eu não comprar o outro vai comprar, porque ele vai falar o seguinte: *"-Está aqui, o projeto está aprovado, está pronto."* Mas é uma situação que você tem que ficar ponderando.

Hoje você passa por essas leis que são muito... O Meio Ambiente, ele é péssimo; ele só te ferra! E a prefeitura, a mesma coisa. Nada funciona sem você ter um despachante acelerando o processo e que não sei o quê... Nada funciona! É muito ruim. Então, hoje você tem que ter esse cara que vai estar lá, para poder que o processo ande não em 30 dias, para poder fazer que ele ande em 4 meses, 5 meses. Então não é nenhuma gentileza, é uma obrigação. **(Claro.)** Mas sem esse cara não andaria.

Me conta uma coisa: então você acha que o papel da Legislação e do Poder Público é muito importante, mas vem atrasado. A gente [do mercado] é quem empurra?

Vem atrasado porque os caras não têm uma regra, e tudo na vida precisa ter regra. Então, se você vai pegar um empreendimento, você vai aprovar alguma coisa, aí o cara descobre que lá pelos anos mil novecentos e não sei quanto pode ter acontecido alguma coisa, e que vai embargar o terreno... Quer dizer, então, coisas que... Foi o que eu falei outro dia. Nós compramos um terreno para fazer uma operação, e o cara falou: *"-Aqui nesse terreno aconteceu isso e não pode fazer aquilo, porque lá atrás não sei o quê..."*. Eu falei: *"-Meu amigo, então você deveria botar uma placa aqui para que não viesse um idiota que nem eu*

comprar um terreno, para depois você vir me contar que em mil e novecentos, quando não tinha nascido ninguém..." **(Não havia via pública...)** Exatamente, aconteceu um fato como esse.

Mas eu falei para a mulher da prefeitura. E o que acontece, eu tive que vender o terreno. E provavelmente o cara que comprou vai sofrer o mesmo problema – só que eu tinha que me livrar do problema também, porque eu comprei de boa-fé. São coisas que acontecessem aqui e que não pode... Se você tem uma região que está tombada, se você tem alguma coisa que... Põe lá... **(Mas é claro.)** Não discute, põe lá uma placa e fala o seguinte: "está tombado". Você não pode fazer com que o cara compre e que quando ele for aprovar o projeto descubra que está tombado. É uma situação complexa. **(Claro, tem que concentrar a informação.)**

É por isso que eu te falo, a prefeitura peca muitas vezes. Você vê, hoje eles estão com a lei da Cidade Limpa. É um negócio interessante, só que é o seguinte: até hoje não se criou uma regra para o mercado imobiliário, então você sabe qual é o tamanho da placa que você pode ter, que tipo de... **(E, é o que eu estava falando.)** Então, não pode, não pode. **(Para o mercado imobiliário vai poder. Então, assim... O que todo mundo está sentindo é que pra nós vai poder colocar as placas, porque é só um tempo.)**

É, até agora, o que acontece é o seguinte: eles arrancaram tudo, mas dos empreendimentos não arrancaram nada. **(Tanto é que...).** Só que tem que ter uma regra. **(Claro.)** Se você tem uma regra só, você não pode penalizar um e beneficiar o outro. Tá errado.

Mas o mercado imobiliário tem sentido que com ele, nesse caos, ninguém mexe.

Mas aí são interesses, não é? **(É, é lógico.)** É aquilo que eu te falo: existem outros interesses que estão aí e que a gente nunca sabe. Então, isso é muito ruim, tanto para a incorporadora quanto para a construtora. **(Concordo. Não é porque está nos beneficiando...)** É claro, e mesmo porque a gente já foi muito prejudicado. **(Claro.)** Mas não tem nada a ver.

É aquilo que eu te falo, o governo tem que estabelecer regras. Você vê: houve uma mudança de leis de zoneamento, para compra de coeficientes... Sabe? Um negócio feito na calada da noite, um negócio horroroso. Então, você tinha um terreno que poderia construir 3 ou 4 vezes e que valia "x". De repente, esse terreno, você passa a construir uma vez. Imagina você explicar para a sua mãe que você tinha um terreno em que podia construir 4 vezes, e que agora você só pode construir uma – e que, portanto, eu tenho que comprar os outros 1, 2 ou 3 da prefeitura... **(De novo da prefeitura...)** Que aquele terreno não tem mais o mesmo valor que tinha. Como é que faz? Como é que você explica para uma pessoa de idade que o imóvel dela desvalorizou 30, 40%? São situações que não pode, você tem que...

Por quê: porque os caras querem faturar na outra ponta, querem ter benefício na outra ponta. Então, é uma situação muito complexa. Não tem um negócio que é regido com uma regra que você fala o seguinte: *"-Não vamos enfiar um prédio de 40 andares aqui porque o negócio vai pegar mal."* Não, se com o de 40 andares ele tiver algum benefício, o prédio vai sair. **(É.)** Como saiu o infeliz do Ibirapuera na Zona 1. **(Que absurdo!)** É um absurdo mas acontece.

Então uma empresa como a minha não conseguiria nunca. Aí, você pega uma empresa de porte maior, que tem condição de estar pagando o que for para estar pagando, e vai se aprovar numa Zona 1 um prédio de 30 andares. É uma vergonha. **(É uma vergonha mesmo.)** Mesma coisa aqui, nós estamos... Ali naquele empreendimento da [empresa], não sei se você sabe, aquilo era uma Zona 1. **(Coisa de louco...)** Era uma Zona 1, e que virou 10 torres – e tem cara que mora do lado ali, tem favela. Quer dizer, é uma vergonha; você não pode fazer um negócio desses.

Por isso é que eu te falo: são situações que a gente precisa rever, e que tem muito dinheiro envolvido. É muito complicado. Então, eu te falo: a parte governamental infelizmente é uma zona – pode para um, não pode para outro... **(E poderia ajudar muito, não é? Por exemplo, a história da outorga...)** Claro, qual é o cara que não quer comprar um terreno na Zona 1,

que vale mil reais o metro, e fazer uma torre com 20 andares? Qual o idiota que não quer fazer isso? **(Todo mundo quer.)** Ah, desculpa, querido, mas como é que você dá um benefício desses para o cara fazer um *shopping center*, fazer não sei quantas torres... **(Aquelas coberturas são 18 milhões, você entendeu?)** Poxa! Então, você sabe o que acontece. Aí, posso te falar? Ganhar dinheiro qualquer um vai ganhar.

Não, mas com relação a essa Legislação, que é o que a gente estava falando, enfim, da alienação judiciária, das garantias e [mostrando uma relação das principais medidas governamentais recentes]...

Posso falar? Isso tudo aqui [apontando para o Patrimônio de Afetação], vou te falar o seguinte, super importante. Patrimônio de afetação, super... **(Importantíssimo.)** Hoje, o seguinte, você vai tomar uma linha de crédito com um banco... **(Tem que aceitar! Não tem nem conversa.)** Não tem problema nenhum. Porque é o seguinte: pode ser velado isso ou não, mas é o seguinte: o banco só aceita se tiver afetação. **(Acho que nem é velado, é opcional pela lei; na legislação...)** Sim, mas pelo... O que eu digo é que não tem um que não aceita que não tenha afetação. **(Mas todo o mundo faz por causa dos bancos)**

Então, a empresa, por pior que ela esteja, o banco hoje vai emprestar o dinheiro por causa da afetação. **(Não vai misturar...)** Não vai misturar. O que acontece: você minimiza o risco do comprador... Pôxa, mas se você verificar, são coisas super novas. **(São novas, são de 2, 3 anos para cá.)** É o que eu estou falando, é muito complicado porque, primeiro é o seguinte: elas são de 2, 3 anos, mas até os caras entenderem como é que funciona a afetação... **(Ah, demoraram mais de um ano!)** Se você pegar o primeiro caso de afetação, ele deve ser de 2005, 2006... **(É, um ano depois.)** Estou te falando porque, até os caras entenderem como funciona, ou como não sei o que, etc...

Ah, que é o caso da aprovação de agora: a maioria dos lançamentos ainda são aprovações antigas de projetos...

Olha, esse caso de ICMS [apontando para a lista], ele ajudou, mas muito pouco. Na minha opinião não foi uma coisa significativa. O PAC ainda, ele é... **(Ainda não decolou.)** Não, eu tive conversando, tive em algumas palestras sobre o PAC. O que ocorre é o seguinte, você tem muita coisa dizendo: *"-Olha, precisamos fazer isso."* E o que é verdade. Só que o seguinte, você fala... É a mesma coisa se eu chegar para você e falar o seguinte: *"-Olha, nós precisamos reformar todos os aeroportos de São Paulo, ou do Brasil... Do Brasil e aí, te dou uma verba de 3 milhões de reais para..."*. (Risos) **(Não adianta nem você começar. Nem interessa...)** Desculpa, não. Mas nem para Congonhas; nem Congonhas faz com trezentos... Sabe?

Na minha opinião, isso aqui [apontando para o PAC, na lista].. Ele vai ajudar psicologicamente e nada mais do que isso. É um plano interessante, mas sem dinheiro. Então, não tem o que fazer. Você vai pegar as usinas: se você não der dinheiro para as usinas ou privatizar as usinas... É o que eu estava discutindo ontem com ele: por que não privatiza os aeroportos? Está um bruta de um caos. Na Europa os aeroportos são privatizados. Chega aqui, privatiza os aeroportos e acaba com esse negócio. Mas não. O Governo não tem dinheiro para colocar, os caras fazendo o que estão fazendo, que é uma vergonha. Por isso que eu estou falando, é uma vergonha, então porque não privatiza?

É, uma vergonha, é um problema sério. Essa nova lei de Zoneamento, hoje, o que acontece é o seguinte: não é hoje, é até hoje. Nós estamos pensando nessa lei de zoneamento desde a época da Marta, quanto tempo já faz? Tem muito cara que você vai, na prefeitura, ele não sabe... **(Eles ainda não estão informados.)** o cara não sabe. **(É verdade.)** Eu fui em palestra para tentar entender o que era. E esse cara, você vai lá e pergunta, ele sabe menos do que você

- e é o trabalho do dia-a-dia do cara. É uma vergonha, uma vergonha, porque o cara não sabe o que pode fazer.

Mas é mesmo confuso.

Eu falo: *"-Olha, eu vou ter que..."*... Além do que, é o seguinte... É muito confuso, porque tem lá um determinado lugar que você pode ter aquele coeficiente porque... **(Você tem tantas variáveis**... **Quem sabe?)** Não, aí ele fala o seguinte: *"- Mas, espera aí, aqui nesse setor nós temos tanto de coeficiente para vender. Agora ali já está do lado, eu já não sei se aquele setor vai para lá, isso aqui..."*. Tudo é complicado. Aí você vai para o CEPAC, e vai comprar o CEPAC, mas ele está na mão de tal cara, que já comprou todo o CEPAC. Ou você espera daqui a seis meses, um ano, que vai ter um novo lançamento de CEPAC para você comprar ou você vai ter que pagar o preço daquele cara – que, claro, não é bobo: ele comprou por 5 e está te vendendo por 10. Isso tudo é para fazer caixa, para eles pagarem sei lá quem...

Então, isso aqui é péssimo. Essa lei de zoneamento foi péssima, na minha opinião. **(É verdade.)** E vai demorar muito tempo ainda para as pessoas entenderem. E isso aqui precisa tomar um pouco de cuidado. Essa comercialização cresceu? Cresceu, mas centralizada na mão de 3 ou 4. **(É no que nós vamos nos concentrar agora**[?]**)** Todas as pessoas que nos procuram, e que são amigos acham que o mercado imobiliário está bombando, e não é assim. Houve um crescimento, o Brasil vai ser *investment grade* daqui a pouco, vai vir mais dinheiro ainda para cá, só que é o seguinte: eles acham que o mercado imobiliário está barato, mas falta a massa, falta a massa de salário. **(Tem que ter renda. É isso aí.)**

Então, o que acontece: está barato para... Tipo Casas Bahia, vamos esticar em 200 meses, o cara vai pagar uma prestação de "x" por mês – ele vai estar pagando 10 a geladeira que custa 5. Hoje, o que está vendendo é isso: é prestação, não é valor final. Então, se está vendendo

prestação, o cara vai lá e fala o seguinte: *"-Dá para pagar a prestação, eu vou."* **(É.)** Esse é o básico, hoje, do mercado imobiliário. O mercado imobiliário está crescendo assim.

E as empresas grandes agora estão se colocando no mega-nicho da baixa renda, que ainda não é baixa renda, não é? O caso dele não é baixa renda.

Na verdade, é que nem um carro popular. **(É, pensa que não é, mas infelizmente...)** Uma moça que trabalha comigo está toda contente: "-*Comprei um carro popular, é o primeiro carro zero da minha vida."* Uma moça que é gerente aqui. Eu falei: *"-Mas que carro você comprou?"*, e ela: *"-Eu comprei um Clio."* Eu falei: *"-Você pagou quanto?"*, *"-Paguei 25 mil reais."* Eu falei: *"-Pôxa, mas é um carro popular que custa 13 mil do lado."* Eu falei, Pôxa... Foi o que eu falei para a menina: *"-Você é louca?"* Mas o que eu vou falar? Não é verdade? O que eu vou falar, pôxa... **(Ah, mas para ela também foi um sonho realizado.)**

Mas é o que eu estou te falando: o carro popular custa 25 mil reais. Então, um imóvel popular daqui a pouco vai estar custando quanto? A mesma coisa... **(O que é que é? Sessenta, 70 mil?)** É o que eu estou falando, mas que popular é esse? Então, o que acontece, se tem um déficit absurdo. Quer dizer, o cara que compra esse... Só que é o seguinte...

Você não pensa em ir para esse outro nícho, por exemplo?

Olha, eu tenho muito medo do volume. Entenda uma coisa – é uma coisa que eu já estudei várias vezes e que talvez eu vá começar a fazer isso devagar, mas eu tenho muito medo do volume. Eu acho que amanhã... É o seguinte: um erro qualquer é uma manutenção que... Imagina uma manutenção de 1000 unidades, quanto não custa isso? Qualquer problema que você tiver dentro de um volume de 1000, ele é problema.

Então, hoje tudo o que eu faço é administrável, porque, se amanhã dá alguma besteira é tudo coisa que eu administro, a besteira. Quando você já começa a não pisar dentro da

administração da besteira, aí começa a ficar preocupado. E nós estávamos partindo para fazer VGV de 70 milhões. Já começou a partir para números que, para mim, já começa a ficar cavalo bravo. **(Entendi.)** Então, como não é dinheiro de banco nem de herança, é dinheiro trabalhado, você pensa 5 vezes antes de fazer.

Mas, na minha opinião é um segmento que vai crescer muito. Na verdade, é o melhor; na minha opinião é o melhor. **(Até socialmente é o melhor.)** Claro. É o melhor... Mesmo porque, provavelmente, tem uma aprovação muito mais fácil. Uma série de benefícios que existem. Você vai em uma prefeitura hoje em qualquer lugar e fala o seguinte: *"-Olha, eu vou fazer um empreendimento popular para atender não sei..."*. Pôxa, o cara te estende tapete vermelho. Agora, se eu fizer um empreendimento de Alto Padrão no meio do Jardim Europa ou no meio... O cara quer te matar, o vizinho quer te matar – todo o mundo quer te matar, entendeu? Então é muito mais difícil.

Na minha opinião é um segmento que vai crescer muito e você vai ter muito dinheiro para isso. Hoje os caras já estão falando, por exemplo, em linha de crédito de 9% para o SFH, coisa que não existia. Então, é... **(Aí, é sem-teto...)** É lógico. Está, até, discutível, mas estão falando em 9%. Então, você vê, um número que para nós... Nove era par. É verdade. **(É, isso ai...)** Então, as coisas estão mudando. **(Verdade.)** E na minha opinião é o seguinte: com mais dinheiro que vai entrar ainda aqui, as taxas vão cair ainda mais. Então, ainda é uma coisa que precisa se pensar muito para não fazer besteira.

Voltando aqui para os nossos "parceiros", vamos dizer, de empreendimentos. Você falou que você teve problemas, que veio gente aprender, que aprendeu o negócio, o seu estilo de negócio, e que foi uma situação que evolui mal. (Foi ruim, foi constrangedor. Te falo isso, foi uma situação constrangedora.) **Você tem algumas outras parcerias que tenham tido uma evolução proveitosa? Que vocês estejam fazendo...**

Tenho, os meus parceiros que eu tenho hoje são caras que estão comigo... Para você ter uma idéia – eu vou te contar parcerias que foram ruins e o que gerou isso. **(Isso.)** Eu fiz uma parceria com um cara que na verdade era um amigo de faculdade, e essa foi a minha primeira parceria. Então, o que ocorre: nós montamos uma incorporadora onde a gente tinha 20% da parceria, e a família desse cara tinha 80%, pulverizado entre ele e os irmãos. E aí eu passei por algumas situações constrangedoras, como, por exemplo: uma vez esse cara fez uma chamada de capital perante os irmãos para aportar o dinheiro na empresa, mas o dinheiro não veio para a empresa. Passei uma situação ruim.

Às vezes, o que acontece: você conhece o cara, mas você não tem a noção de como é o cara trabalhando... **(No negócio.)** Então, o cara, socialmente, é um cara extremamente simpático, agradável, mas na hora de trabalhar você começa a ver algumas coisas que você não tinha visto. E são coisas que você veio descobrir depois. Uma vez nós tivemos uma reunião entre os sócios e o cara falou *"-Nós fizemos esse aporte e eu queria entender porque foi feito esse aporte."* – mesmo porque, o seguinte, embora a gente estivesse com 20%, a gente era o gestor da operação. Eu falei: *"-Você vai me desculpar mas o aporte não existiu."* Imagina, em uma reunião, com o cara sentado na sua frente, e aí fica aquela situação: *"-Como é que o aporte não existiu?"*. Aí eu digo: *"-Não chegou na empresa."*

E aí, uma empresa que vinha super bem, vinha crescendo e etc, sabe? Uma empresa que a gente iniciou do nada, e vínhamos tendo uma série de resultados super importantes acaba virando um inferno – uma baita briga familiar e de que graças ao bom Deus nós conseguimos sair fora – em função de coisas que foram acontecendo assim. Então, essa situação foi péssima. E, para você ter uma idéia, quando a gente sai dessa parceria...

Bom, outra coisa – só vou te dar um outro exemplo louco: esse cara me faz uma proposta em nome da empresa para a compra do terreno do Shopping Higienópolis, o que para mim foi a gota d'água. Era uma operação na época de coisa de 20 milhões de reais. Eu... **(E era uma**

época em que vocês eram muito menores...) Desculpa, eu não tinha esse dinheiro nunca. E isso eu falei para o cara: *"-Você não tem o direito de fazer isso; você não pode, porque depois você me queima..."*. Eu que não tenho dinheiro, vivo do quê? Vivo do meu nome. Se você queima o meu nome vai acabar a minha vida. Não tinha o direito de fazer isso.

Então, foram algumas situações absurdas que ocorreram. **(Dramáticas!)** Para você ter uma idéia, quando a gente desfaz essa parceria – porque essa era a nossa única parceria, nós chegamos a fazer alguns prédios, um condomínio de casas dentro dessa parceria – quando a gente desfaz essa parceria aparecem novos parceiros em função da saída desse parceiro. **(Quer dizer, estavam impedindo o seu crescimento.)** Exatamente, então esses caras, já sabendo do perfil do sujeito... "Nossa, de jeito nenhum." Quando esse cara saiu esses caras vieram e falaram: *"-Olha, dá para a gente montar uma parceria com vocês?"* E são caras que estão com a gente até hoje. **(Entendi, então às vezes... Foi ótimo)** Então você vê como a parceria que era ruim, o que ela te atrapalhou, o que ela te segurou.

Agora, é interessante que, mesmo tendo tido uma experiência tão ruim, você é uma pessoa extremamente afeita às parcerias, não é? Você faz...

Olha, eu procuro tomar muito cuidado. Eu acho que a parceria é super importante no seguinte sentido, e vou até te dizer: minimizar risco. Como a gente é uma empresa pequena eu não posso fazer um empreendimento sozinho e ele não dar certo. E a gente, na verdade, tem que entender o seguinte: ninguém é Jesus Cristo, um dia vai errar. Graças a Deus até agora não aconteceu... **(Não vai errar!)** mas um dia você vai errar, é normal na vida. Você vai fazer 20 empreendimentos... **(Mas que o erro seja menor, não é?)** um vai dar errado. Então você precisa estar preparado para esse um que vai dar errado. Imagina se você está sozinho quando esse um dá errado? Você retardou a sua empresa por alguns anos. Por isso é que eu sou um cara muito ligado à parceria.

Eu acho que a parceria é um negócio importante, mesmo porque você tem que tomar cuidado hoje em dia; tem que estar sabendo que... *"Pôxa, aquilo lá que eu fiz não está vendendo ali naquela ponta, eu tenho que vender na outra ponta."* E outra coisa: você tem um problema de carregar a parceria, que é *rentabilizar* hoje o seu investidor. Claro que hoje eu tenho um baita de um benefício, que é o seguinte: o CDI vem mergulhando, e esse cara faz a conta do CDI. Então, daqui a pouco o mercado imobiliário, ele não passa a ser atrativo, passa a ser muito atrativo. E eu já rodei com o CDI a 30. E, aí, para remunerar CDI a 30, você imagina... **(Era difícil.)** Nós vamos terminar o ano com o CDI a 11, se Deus quiser. **(Se Deus quiser é ótimo...)** Então, você já começa a ter uma situação mais agradável.

Eu sou a favor da parceria em função disso. Eu acho que é uma tendência. E acho que é uma outra tendência aquilo que eu estou te falando: amanhã ou depois, a junção, a venda, isso vai acontecer invariavelmente. Talvez primeiro a junção de 2 ou 3 empresas com a minha... **(Fusões?)** Fusões. Depois a venda para alguém. Porque é o seguinte... **(Aí pula aqui [mostrando os tipos de alianças, com "fusões e aquisições" já fora do espectro])** Exatamente. **(Já não é nem mais aliança, já é uma...)** Porque é que nem os bancos, hoje: os bancos pequenos que sobraram foram poucos. **(Foram...)** Todo o mundo foi agregando, vendendo e vendendo. E hoje você tem os 5 ou 6 que são "Tops de linha" e tem 2 ou 3 banquinhos pequenos, que amanhã ou depois vão ser vendidos. Então é a mesma coisa. Então, eu acho que isso é uma tendência.

Mas isso é uma contramão, porque nós estamos no setor de serviços...

Veja bem... Então, vamos... **(Que deveria ser mais pulverizado.)** Mas você precisa tomar um pouco de cuidado, porque é o seguinte: hoje eu sou uma incorporadora/construtora, então sou prestador de serviço também – talvez esse seja o diferencial. **(Você é duplamente, porque o incorporador também é um prestador de serviços.)** Por isso eu estou falando:

quando você pega só a figura do incorporador, esse cara não se encara como prestador de serviço. **(Mas, ele é.)** Mas interessa? Ele não se vê como prestador de serviço. **(Mas é bom que ele veja.)** Ele vê o seguinte... Vou te dizer a figura dele, como ele se vê...

Você concorda que é?

Não, eu tenho certeza, não é que eu concorde. Mas é o seguinte, ele se vê como o dono do dinheiro, o dono da grana e que ele sim, vai estar contratando os outros para prestar serviço para ele. Eu já escutei muitas vezes que o cara fala... *"-Ah, precisamos fazer o negócio..."* O cara fala o seguinte: sem o dinheiro não tem a incorporação, sem a incorporação não tem a construção, e sem a construção não tem a venda. Então, o cara se coloca porque...

Infelizmente, quando você trabalha com esse cara de dinheiro a figura é essa mesmo; aquilo em volta... Quer dizer, a figura da vaidade é um negócio muito grande. Então, esse cara se vê hoje porque é o seguinte: muitas vezes... Vai fazer um empreendimento imobiliário: às vezes você pega um cara vaidoso e não põe o nome do cara na placa... **(O cara quer morrer!)** O cara quer morrer! Quer morrer! Então, o cara que não está nesse mundo não enxerga isso, mas é uma coisa... Eu, para mim é o seguinte, o que vale é o resultado. Se há placa ou não há placa, para mim, não estou nem aí. O que interessa é o sucesso, o resultado, é você passar e falar: *"-Fui eu que fiz isso aqui"*. **(É, é a realização de estar com a coisa bem feita, que todo o mundo ganhou...)** Eu tenho muito disso ainda, mas eu te digo o seguinte: a cada dia que passa... O meu sócio aqui não tem... Para ele pouco importa se fez ou não fez, ele quer saber o quanto deu e ponto. Ele não tem a realização de passar e falar "Fui eu que fiz isso aqui". **(Você ainda é engenheiro...)** É, exatamente... **(Ainda sobrou um resquício...)** É ainda sobrou; eu vou assimilar um pouco do...

Não é nem o engenheiro não, porque na verdade eu não toco a parte engenharia, eu só faço a incorporação. Então, o que ocorre: eu sei o que é comprar o terreno, ou comprar uma casa, ou

2, 3, 5, 10 casas até montar o terreno. Montar toda uma operação de lançamento, fazer o folheto e não sei o que mais, lançar a venda, realizar as vendas, passar o bastão para a construtora... Então, para mim é um trabalho muito mais complexo do que pegar só a parte da construção. **(Claro que é.)** Aquilo faz parte de um trabalho de anos. Para mim a realização é muito grande, de ver o negócio pronto.

Claro, porque é do nada. E o construtor não pega do nada, ele pega um projeto pronto que alguém idealizou, um produto que alguém imaginou, em um lugar que alguém acertou...

É o que eu estou te falando: ele não tem a preocupação de estar sabendo que ele tem que fazer aquilo para arrecadar dinheiro e fazer a obra dele. Não, ele tem a preocupação de estar tocando uma obra com o dinheiro que eu vou estar pagando para ele, pouco importa se eu tenho esse dinheiro ou se eu não tenho. **(De onde vem ou para onde vai também.)** Exatamente, então o que acontece... **(Para onde vai o dinheiro daquilo que ele está fazendo.)** Então, o que acontece: ele está muito mais em uma execução de obra e ponto, ele não está partindo de toda essa história.

E é dramático isso, eu falo sempre, porque a gente sai da faculdade sem ter noção do negócio que é.

Mas, olha, eu tive um grande benefício quando eu saí da faculdade, porque eu trabalhava em obras, não é? Que, eu acho que foi um lado até bom para mim. **(É eu também.)** Eu trabalhei em obras até o dia em que eu conheci o pessoal da família Lopes e que os caras me chamaram e falaram no dia seguinte... **(Ah, então...)** *"-Olha, você trabalha em obra, é um cara que a gente tem interesse em trazer para trabalhar na parte de escritório, mas o que eu posso te dizer é o seguinte: o que você ganha na obra versus o que você vai ganhar lá no escritório é*

muito menos. Então, acredita no que eu estou te falando e vem trabalhar no escritório, que você vai entender". Eu tive esse benefício de, na verdade, ser convencido a me afastar da obra e parti para essa linha de trabalho. Foi aí que... **(Você conheceu...)** foi o meu início de carreira, e foi aí que eu conheci esse mercado, que é um mercado que eu não tinha conhecimento nenhum.

Mas na faculdade, a gente não tem noção...

Por isso é que eu estou te falando. **(Como é que a gente se forma sem ter noção do que a gente está fazendo?)** Mas, o que ocorre: esse mercado é efetivamente um mercado em que dá para a gente se remunerar. **(Exatamente.)** Então, você pega um profissional... Vou te dar um exemplo: você pega um coordenador de obra hoje. Ele vai ganhar, um "top de linha", [valor]. Você vai pegar um cara de incorporação ferrado, esse cara vai ganhar [o dobro do valor], mais uma participação. Então você vê a distância de remuneração que você tem de um cargo. **(Mais, muito mais que o dobro, é lógico.)** Só que é o seguinte: como ninguém conhece essa área, porque é um mercado muito pequeno, todo mundo aposta de ir para a obra, e é o que ocorre. Então, eu tive um benefício em ter conhecido eles, que me levaram para esse mercado.

Não, não vou falar nome de ninguém. Deixa eu só ver se tem alguma coisa...

Não, pode falar nome, para mim não tem problema nenhum. **(Você quer... É? Não, na verdade é assim, eu estava verificando na "literatura"...)** Perfeitamente.

Você falou a coisa da redução de risco. Em termos de economia de escala você não tem buscado esse tipo?

Olha, não é isso. Claro, se pegar uma construtora pequena, eu tenho uma melhor condição de compra. Se você pegar uma construtora como essa que está fazendo... Gafisa... **(Cyrela.)** Ou a

Cyrela, que estão fazendo 40 prédios, claro que provavelmente eles tenham uma condição melhor em termos de... Então, isso é verídico dentro de um contexto. Mas, o que eu acho hoje é que a construção não pode ter uma variação – imagina, minha por uma Cyrela, por mais que tenha a economia dos caras... – não pode ultrapassar coisa de 5%, 4%, entendeu? Mas não é aí que está pegando; na minha opinião não é aí que está pegando. **(Não, se você souber administrar bem, eu acho que...)** O que eu estou falando? Então, ao mesmo tempo, o que acontece, ele tem uma estrutura de escritório – isso eu vejo pela Cyrela – **(É verdade.)** que é muito pior do que a minha. Então, ele pode estar construindo obra um pouco mais barato, mas vai ter que eliminar toda a tropa aqui, e que no final das contas vai trocar a cebola. **(Claro.)** Então não tem essa... Eu não vejo tanta diferença assim, não. Mesmo porque o que acontece é o seguinte: muitas vezes a gente é procurado para construir prédios para terceiros, e a gente faz. Então, significa o seguinte: o nosso preço também não é tão ruim assim. **(Não, o preço é ótimo, por isso que você vende e tem sucesso.)** Eu estou falando... Então, eu não vejo tanta... Claro que você tem... economias, mas não vejo tanta diferença.

E a parte de inovação e de desenvolvimento de tecnologia, você já pensou em fazer alianças para esse fim?

Olha, não é uma coisa que a gente tem feito. O que ocorre aqui – e na verdade isso é um outro problema – nós somos uma empresa que não é grande, somos uma empresa média, e dentro do que a gente faz a gente é saturado 100%. Então, às vezes não sobra tempo para a gente ter esse tipo de situação. Por isso, muitas vezes, você vai conhecer alguma tecnologia nova na hora em que ela aparece – é aquela velha história: quem trabalha não tem tempo de ganhar dinheiro. Porque é o seguinte, o cara que está ganhando dinheiro é para o cara que está... Quer dizer, olha, um amigo aqui trouxe para nós até um empreendimento que é ligado à parte de vinhos, ele está criando um "winer club", e não sei o quê, e falou: *"-É um projeto que eu*

estou há 4 anos desenvolvendo...". Eu, se eu tivesse há 4 anos desenvolvendo um projeto eu morria. Então, são coisas que... Não, é verdade, você não tem esse tempo. O pouco de tempo que te sobra, é quando você está dormindo ou viajando, ou que você está pensando em alguma coisa, em fazer aquilo – mas são todas coisas que surgem de uma hora para a outra.

É importante? É super importante, se você pegar as grandes empresas, todas têm esse setor, todas elas estão desenvolvendo. Por exemplo, você vê a parte de *drywall* foi uma coisa que se desenvolveu muito bem. A aceitação não foi tão boa hoje. Mas nós fizemos nessa parte de construções estilo americana, nós fizemos a maior casa de Alto Padrão do Brasil. **(É mesmo?)** Nós fizemos uma casa de 700m² com toda a tecnologia americana aqui. E essa casa foi vendida por uma baita de uma grana, porque esse cara veio de Alphaville para São Paulo, precisava de uma construção rápida... **(Entendi...)** e não tinha outra forma que não fosse nos painéis. E aí nós falamos: *"-Topa?" "-Topo!"* E isso faz alguns anos. Então, por exemplo, toda a tecnologia e tudo... Porque não existia nada aqui; a gente desenvolveu tudo para esse tipo de coisa, porque era tudo casas moduladas.

Mas o que acontece é que a gente sente que o cara que é comprador dessa mercadoria é um cara muito desconfiado. Porque o que ocorre: era uma construção que custa mais caro do que a convencional, por ser uma mão-de-obra mais especializada, e você sente que o cara que compra hoje uma casa com essas características, na cabeça dele é o contrário: "qual é o desconto sobre a convencional"? Então, você enfrenta esse problema. Talvez, acho que o câmbio derretido do jeito que está... **(Talvez passe...)** passe a ser alguma coisa interessante, é até uma coisa para ser repensada. Mas na época surgiu essa dúvida. Fala.

Mas, e com relação a... Desculpa. [telefone toca] (Fala, pode falar.)

[interrupção na gravação]

Com relação a desenvolver projetos que sejam mais inovadores, produtos diferentes...

Ah, não, veja, isso com certeza é o que eu costumo fazer. Eu não posso querer usar como... Volto a te dizer: se você pegar todos os empreendimentos que eu fiz, são todas coisas diferentes do que existe. **(E se não tem, você não tem parceria com arquiteto, ou com o instalador...)** Não tenho... Não tenho pelo seguinte: o arquiteto é um negócio muito *sui generis*, então, às vezes você acha... **(Eu sei como é...)** É, porque é verdade. Às vezes, você, assim... Então, às vezes você acha que tem que ser um determinado cara, às vezes você acha que tem que ser outro... Então é um negócio muito difícil.

Por exemplo, tem prédio que a gente está fazendo com a grife Lindenberg, tem outro prédio que é grife X. E tem um outro projeto que é de um cara que você nunca ouviu falar na sua vida... Entendeu? Nós estamos fazendo um condomínio aqui na Campo Verde, e que o projeto é da Bi. Então, tem um pouco de cara; é muito difícil de você falar: *"-Pôxa, eu vou fazer uma parceria com esse cara."* Porque muitas vezes o que acontece é o seguinte: você pode estar apostando no cara errado. **(Claro.)** Claro que se você apostar em um medalhão você nunca vai estar apostando errado, mas se você apostar em um cara, em um lugar comum, você vai estar apostando errado. É que hoje os projetos com esses caras custam uma fortuna, então precisa ver até que ponto você vai conseguir remunerar em cima desse valor. **(É , às vezes é aceito como um marketing mesmo, o que reduz lá na publicidade...)** É o que eu estou te falando... É, então, aí precisa ver até que ponto isso vai... **(É vendedor.)** é vendedor ou não.

É que num mercado como agora... Ou hoje, especificamente, já se tem mais facilidade.

No Alto Padrão que a gente atua eu te diria o seguinte, erguer um prédio com a grife Arquiteto X, eu acho que é legal, erguer um prédio com a grife Lindenberg também acho legal, mas erguer um prédio sem grife nenhuma é complicado. **(Não, é difícil)** É que hoje o arquiteto, eles estão em uma proporção muito complexa. Principalmente a gente que faz muita casa – então, você trabalha com Arquiteto I, trabalha com o Arquiteto A, você trabalha com o

Arquiteto M, trabalha com o... Você trabalha com muito cara que você vai conhecendo em função das obras que vão tendo. Então você vê, esses caras, por exemplo o Arquiteto A, ele faz desde farmácias... As "Onofre" é construção de quem? Faz muitas dessas Onofre... Por exemplo, o cara faz Onofre, faz Blockbuster, faz prédio de Alto Padrão, o cara faz casas Alto Padrão. Então é um negócio que começa a ficar meio complicado, meio varejão também, não sei até que ponto isso agrada ou não.

Se você pegar um Arquiteto X da vida, o próprio designer, o cara faz, sei lá, 10 projetos por ano que é aquilo lá. E o projeto do cara é uma bomba [no bom sentido]; o cara... Se você pegar é um livro, e aquele livro custa muito dinheiro. **(Tudo o que você estudou, não está lá também?...)** Projeto hoje... Vou te dar... só para você ter uma noção, imagina uma casa de um cara desse: é um projeto de 250 mil reais. Então, você vê quantos caras que pagam isso para ter um projeto desse. É um número forte. **(É forte.)** Mas tem os seus clientes aí, tem os 10 caras por ano que ele faz. Mas é que nem um quadro, não é? Eu encaro dessa maneira, você está comprando um quadro lá... **(É, e é arte mesmo.)** Eu acho.

Então, parcerias formadas com prestador... Eu não tenho parcerias com ninguém, eu tenho compromisso com o preço. Por isso que não dá para ter parcerias, porque às vezes o preço daquele cara é pior, e você fica em uma situação complicada. Então, tem que ter preço para poder estar prestando o serviço. E a parceria, eu acho o seguinte: como a gente é prestador de serviço, às vezes suscita algum tipo de dúvida. **(Tá...)** É melhor tomar cuidado... Não, sabe o que acontece? O cliente pode achar que você está fazendo uma parceria porque você tem algum benefício; amanhã ou depois vai falar o seguinte: você está recebendo dinheiro dessa parceria – como sou eu que contrato... Muito difícil.

Tem outros aspectos, como superação de barreiras governamentais, ou o nível de investimento, que a gente já conversou aqui; expansão, quando você está atingindo novos mercados, e tudo...

Então, essa parte da situação é uma parte complexa porque, veja, hoje eu estou em um patamar intermediário, vamos dizer. Eu poderia estar expandindo, mas às vezes... **(Você está nesse momento da decisão.)** É , então, eu estou em uma situação... Não nesse momento, faz uns 2 anos que eu estou nesse momento. **(Que é o momento que ficou mesmo diferente...)** Eu até agora não me convenci. **(Entendi.)**

Hoje eu atendo um publico – pôxa, vou te falar – um público chato, complicado. Eu tenho certeza que o meu crescimento, eu não vou poder dar conta do que eu tenho, entre aspas e tal. Porque, veja, você contratou uma obra comigo, você não consegue entender que quem vai fazer a obra é o engenheiro e que você vai ter um contato comigo, mas que é um contato muito menor. Então, toda a hora você quer ter contato comigo, e eu até entendo isso... Só que o que acontece é que a partir do momento que a coisa toma uma proporção diferente, talvez você não tenha mais condição de estar fazendo esse meio de campo. Ou não esteja disposto a fazer esse meio de campo...

E isso é uma coisa que precisa pensar muito bem, para ver até que ponto vale a pena você ter essa expansão ou não. Você tem um mercado muito grande. Eu te falo o seguinte: se você pegar o mercado da prestação de serviço, do tempo que a gente atua, por incrível que pareça é uma concorrência muito pequena: tem 4, 5 caras aí. Então as obras estão sempre batendo nesses 4 ou 5. E, às vezes, o que acontece: você tem até uma situação de que o cara está lotado. Então, você fica pensando: *"-Será que dá para fazer, ou não dá para fazer o preço?"* Às vezes tem coisa que chega e eu não consigo orçar; eu tenho uma fila de orçamento aqui para fazer também por causa dessa situação: aumenta ou não aumenta, um rolo? Tem muita

coisa que a gente perde porque não cumpriu o prazo adequadamente, não tem condições de atender adequadamente... **(Então aquilo não foi prioritário, então...)** Exatamente.

Então, essa situação é uma coisa que você tem que tomar um baita de um cuidado. Até hoje eu não cheguei à conclusão do que fazer. Quando você está muito grande, talvez você pense de uma maneira diferente. Às vezes, você vê, o cara... Ficaram querendo vender [falha na gravação] a Empresa Grande. A Empresa Grande aumentou, aumentou já visando uma eventual venda. Já estava tudo estruturado, um Grupo [nome] por trás, para vender para um Fundo... Quer dizer, tudo já pensado. Você não está nem... Nem isso te passa pela cabeça nunca.

Outro dia eu estava em uma conversa informal com um amigo, que foi quando o cara me falou: *"-Você está estruturado para vender a sua empresa?"* **(Se a empresa pode viver sem você?).** Eu falei: *"-Não."* E ele falou: *"-Mas é uma coisa que você devia pensar, porque isso é uma tendência de mercado."* Foi aí que acendeu a luz amarela, e que eu falei o seguinte: *"-Eu preciso pensar nisso, porque realmente é uma coisa que pode vir a acontecer."* Mas você não está nem pensando nisso, essa é que é a verdade. Um cara de fora é que vem te falar. **(E, também, que houve uma mudança muito dramática.)** Ah, foi muito rápido. **(E é rápido, em 2, 3 anos.)** Para a gente que estava absorvido em outras coisas... O pior é que você começa a ver... **(Não, ainda mais em uma empresa idônea... Era aquele buraco sem fundo, não é? Que ninguém vendia nada... Todo o mundo já há uns 20 anos... Você tem um mercado difícil de 20 anos pra cá. Você construiu sua empresa, seu patrimônio com um mercado difícil.)** Ah, eu batalhava, eu, no início...

Por isso é que eu estou te falando, no início eu saía em busca dos clientes. Hoje, que você tem um determinado nome, às vezes acontece o seguinte: o cara quer construir uma casa e ele te procura para você orçar. Então, é um pouco diferente essa situação, do que você sair caçando o cara no início da sua carreira – é complicado, você vai caçando o cara, não é? É verdade.

Então, as coisas mudam um pouco de perfil, mas você tem que saber **(Claro. Tem que ver bem, porque daí você está fazendo um negócio...)** Nossa, deve ser difícil! Eu vou te falar... **(É o mais difícil, não é?)** Porque você tem a preocupação de estar, de fazer um bom negócio... **(Quando você vem com algum parceiro que alguém... Um investidor, uma coisa, então você está prestando um serviço que é vultuoso para alguém que de repente pode não honrar aquilo...)** Não é...

Por exemplo, uma coisa que me preocupa muito, e outro dia eu estava até no escritório de um advogado que é amigo, e o cara estava me mostrando. Ele pegou um processo desse tamanho... Ele falou para mim: *"-Está vendo o que é isso aqui?"* Eu falei: *"-O que é?"* Ele falou: *"-Isso aqui é uma ação de um condomínio contra uma construtora, por uma execução de obra mal feita, e etc"* Então, se você for avaliar, é o seguinte: está lá um prédio de 30 milhões de reais, que é uma baita de uma obra, para você ganhar 3 milhões de reais – vai ganhar 10% daquilo lá. Só que uma eventual ação, como a que o cara tinha lá, era uma ação de 7 milhões de reais. Então é o seguinte, aqueles 3 que você já recebeu, você já gastou e já enfiou em outro lugar. Hoje ele tem uma ação de 7 milhões contra ele que, se o cara ganhar, efetivamente... Sabe o que ele falou para mim? **(O cara quebra.)** O cara quebra. Então é uma coisa que também me preocupa muito, porque hoje você tem uma série de garantias, você tem uma lei que é totalmente contrária a você. Precisa tomar um baita de um cuidado. **(É, não é?)** Te mostrei a própria "Lei da Solidariedade", que é um absurdo, na minha opinião, um absurdo estar pagando uma conta de um funcionário que nem meu é. Eu estou sendo solidário e o cara está vindo bater na minha porta porque sabe que eu tenho dinheiro, e o outro cara que não tem dinheiro para pagar – ele está vindo aqui para tomar o dinheiro de mim... São situações que hoje me preocupam muito, por isso é que eu tomo um baita de um cuidado.

Fomos procurados por um outro Fundo, e o cara queria fazer o menor empreendimento de VGV de 30 milhões. Eu falei: *"-Olha, meu amigo, o negócio é o seguinte: eu não faço,*

porque eu faço aquilo que eu posso fazer dentro do contexto." Então, o VGV dos meus empreendimentos são de 16 milhões, de 20 milhões, no máximo. E eu não faço um de 30, porque amanhã ou depois, se der algum problema, é dinheiro que eu tenho para responder, e é complicado. Mas essa é a cabeça dos caras hoje, volume, os caras não querem nem saber onde é que é. É VGV de 30 e ponto. Porque o cara precisa botar na rua, então é loucura. **(É uma loucura!)** É uma loucura. Então você passa por algumas situações complexas.

E aí para pegar essa vantagem que outro pode ter – por exemplo, de ter mais recursos e se aliar – você não acostumou fazer e não pensa em fazer ainda?

Não, eu estou analisando isso. É o que eu posso te dizer, a gente foi procurado, por incrível que pareça, por um banco. Depois eu te conto essa história, mas é uma história... É assim: há cerca de um mês atrás a gente foi procurado por um banco, nem sei como. Até perguntei para o cara, e ele falou: *"-Desculpa, mas eu não posso te dizer." "A gente investia muito com incorporadoras grandes, e esses caras hoje...* **(Não querem mais...)** *estão super líquidos, não têm o mínimo interesse, então a gente está vindo procurar empresas como a tua, com a seguinte disposição: nós vamos estar investindo um determinado capital dentro da sua empresa, o que for necessário – e que não é pouco – mas amanhã numa eventual venda ou numa abertura de capital, nós vamos ter uma participação na sua empresa."* Isso é uma coisa que eu ainda não consegui formatar direito, mas existe essa oportunidade.

Então, não sei até que ponto vale a pena ou não vale a pena, até que ponto trazer um sócio milionário para dentro do teu negócio, o que pode te gerar... Porque vai chegar... Uma coisa é o seguinte: imagina... **(Ele vai poder te arrasar...)** É, exatamente. Hoje você tem 90 e ele 10. Amanhã, ele pode ter 99 e você 1. Então, isso é uma coisa que me preocupa muito, é uma coisa que tem que ser muito bem pensada de como fazer isso, porque depois que o cara está aqui dentro com um caminhão de dinheiro, como ele está dizendo, fala o seguinte: *"-Vamos*

fazer o seguinte: aporta." "-Não tenho." "-Está bom. Noventa, oitenta. Aporta.", "-Não tenho.", "-Setenta...", e aí o cara vai indo, e onde é que vai terminar isso? Então isso é uma coisa que eu ainda preciso... **(Onde ele quer que vá terminar, não é?)**

Exatamente. Porque é o seguinte: esses caras, hoje, eles querem terminar onde eles vão ficar milionários. Amanhã ou depois pega uma empresa de 20 anos, fica dono dessa empresa de 20 anos e depois vai vender pelo preço que ele quiser, e você na verdade vai ter 1% do bem, um patrimônio milionário, mas com esse 1% você não manda mais nada.

Não, e você precisa ver o que você quer... (Ah, não... Claro, com certeza.) **para a tua vida profissional, para a tua empresa...**

Eu acho que ninguém arrisca para ganhar dinheiro, tem que ter toda uma coisa planejada. **(Então, mas é uma questão de ver mesmo como é que você quer estar daqui a 10 anos, 20 anos...)** A gente tem que manter o controle e planejar. Por isso é que eu estou te falando, se você pegar e vender a sua empresa, ou pegar e abrir o seu capital – e aí eu até acho que você vai estar lá por um determinado tempo e depois vai sair, o que é normal. Tudo bem, porque você precisa estar dentro de um contexto onde você possa estar segurando e administrando a situação, e não um... Aquilo que você falou: engolido, ou preocupado em ser engolido. **(É, o preocupante é que tem hora que afeta...)**

A falta de dinheiro é muito ruim, mas o excesso de dinheiro também é muito ruim. **(Às vezes é difícil. É muito difícil. Essas empresas, eu acho que elas vão enfrentar muitos percalços, essas grandes... Agora...)**

Eu acho que o problema das grandes é o seguinte – eu vejo também porque a gente procura olhar o que está acontecendo – a projeção de crescimento deles, ela é muito grande. **(Eles vão conseguindo...)** A projeção de crescimento desses caras é de 20% ao ano. **(Mas o grupo de**

investimentos já saiu, por exemplo...) Certo ele, porque ele está chegando a uma conclusão que é o seguinte... Daqui para a frente pode virar inferno, então eu estou fora.

Mas aí é que está, esse cara tem a visão, ele vive disso. Então ele vai para a Gafisa... Então, esse cara ele sabe o momento de sair. Tanto é que esses caras estão ricos hoje em função disso. É tudo dinheiro recente, é aquilo que a gente estava falando, um cara que passou a ser milionário há uns 5 anos. Esse cara sabe exatamente o momento de entrar e sair, coisa que você não sabe. Então, ele entrou para ir... É só um ganho ...**(Não, ele está lá para entrar e sair. Você não, você está há 20 anos aqui.)**

E ele pegou uma empresa quebrada, então deve ter pago um valor de dívida... **(Muito interessante.)** e agora repassou – primeiro que ele já repassou... **(É verdade.)** tudo para um Fundo Inglês, há um tempo atrás. E agora, dessa vez... Agora está repassando o resto... Por um determinado valor vai vender as ações dele... Por isso que eu te falo.

Então, a Cyrela vendeu agora toda a parte dela de imóveis comerciais, que era um *portfólio* de 500 milhões, e vendeu tudo de uma vez só para um cara. **(Eles administravam, não é?)** Então, você vê que loucura! Porque o problema é o seguinte: essas vendas diminuíram, para fazer... Pôxa, é venda de bilhão... **(O cara tem que pôr o dinheiro...)** O cara tem que enfiar o dinheiro em algum lugar, ele não vai ficar com 500 milhões na conta, então o cara vai para o mercado com renda e não sei o quê, porque ele também quer minimizar risco. Então, esse dinheiro também que está entrando, dessas compras, os caras também estão enfiando no mercado imobiliário.

Por isso que eu te falo: no mercado, antigamente não existia comprador. Hoje ele tem comprador a preços determinados. E, na minha opinião, daqui a pouco ele vai ter comprador ao preço que você está pedindo hoje. **(Ou o que o incorporador fizer.)** Não, hoje você tem o preço para o comprador que fizer. O que eu tenho de proposta aqui, para um negócio que vale 5 e o cara quer pagar 2 – 2, não digo, mas o cara te dá um deságio de 20%, que é o teu lucro.

Então, ele fala o seguinte: *"-Quanto é que está para vender o imóvel, é tanto? Vinte por cento, pelo menos, eu te compro isso aqui à vista, você quer?"* É aquilo que eu te falo, você tem que ter estômago para estar agüentando isso aí.

E daqui a pouco é o seguinte, esse valor... **(De repente vale a pena em um ou outro empreendimento fazer isso...)** Para fazer caixa, é claro. Não dá para você fazer em tudo, mas o que eu te dizer é o seguinte, daqui a pouco, o que vai ocorrer, na minha modesta opinião – no ano de 2007 nem tanto, mas até o final 2008 os valores começam a chegar no valor de venda. Esse eu acho que é o caminho. Então, eles começam a pagar o valor que está sendo vendida a unidade, é a chamada, é o que eles chamam de valorização. Na minha opinião não é valorização, é o ajuste para se pagar o valor que você está pedindo.

É. Então, deixa eu ver... Acho que é isso

Você foi indicado pelo gestor da empresa 3. Você acha que poderia me indicar alguma empresa, que seja interessante para eu fazer a entrevista?

Que tipo de empresa?

Não sei... Uma empresa que você saiba que tem alianças que possam ser interessantes ou bastante padronizadas, também...

Olha, uma dessas com quem nós fizemos parceria, qualquer uma delas podem ser interessantes para você conversar. Talvez a [empresa 8] seja interessante, eles estão se unindo... Tenta lá. E... Você conhece o pessoal da [empresa 6]? Também lá eles estão fazendo umas parcerias interessantes.

(OK. Muito obrigada, viu?)

Se não há mais nada a acrescentar, vamos, então, concluir esta entrevista...

Muito obrigada, em nome também do Mackenzie... (Imagina.) **e pelas informações preciosas. A entrevista foi excelente. Muito sucesso nos negócios, sempre!**

Obrigado, obrigado. **(Então, muito obrigada.)**

FIM DA ENTREVISTA

3. ENTREVISTA COM O GESTOR DA EMPRESA 05

Pessoa Entrevistada: Gestor da empresa, sócio-proprietário, diretor técnico. Engenheiro Civil, entre 45 e 50 anos.

Características da Empresa: Empresa que existe há 25 anos, sucessora de outra, com competente gestão familiar, de características locais, em processo de expansão, atualmente, com mais de 30 funcionários administrativos na incorporadora.

Transcrição da Entrevista:

[fita 3]

Estamos aqui, eu e o gestor da empresa de incorporação imobiliária, número 5, do nosso estudo, para falar das alianças estratégicas que por acaso essa empresa tenha feito nos últimos anos, em especial nesse último período de dois anos.

Para ajudar na compreensão do que entendemos por Alianças Estratégicas nesse nosso estudo, vou aproveitar para ler uma definição que ajuda a mostrar essa idéia:

"As alianças estratégicas são formas de colaboração com o intuito de promover a combinação de recursos organizacionais que são relevantes ou então as competências de dois ou mais parceiros, sempre em busca de uma vantagem competitiva que seja sustentável no setor e no mercado em que está atuando".

Então, nessa entrevista vamos falar das parcerias que acontecem verticalmente na cadeia de suprimentos, ou seja, aquelas feitas com fornecedores ou ainda investidores e clientes, e vamos falar, também, das... Também daquelas que ocorrem horizontalmente,

ou seja, aquelas alianças ou parcerias com empresas que estejam no mesmo nível na cadeia de suprimentos, assim, outras empresas incorporadoras.

Então, se você quiser contar um pouco da sua empresa e ir se lembrando das alianças que têm sido feitas, e me dando as características... Depois eu faço comentários e perguntas, se forem necessárias...

É... Primeiro, eu quero dizer que é um prazer contribuir de alguma maneira para esse estudo, porque o momento é especialmente interessante para falar dessas alianças e parcerias. **(Imagine, eu é que agradeço muito a sua colaboração, e sua boa vontade. Imensa...)** Imagine.

Sabe Denise, essa nossa empresa já está no mercado... Ela já existe há mais de 25 anos, como eu tinha te dito, mas ela não era a mesma empresa, antes ela tinha outro nome e tinha mais outros dois sócios, que acabaram se afastando, por um motivo ou por outro, um desses sócios fundou uma outra empresa, que também está aí no mercado e atua mais ou menos do jeito que a gente atua, e o outro mudou de ramo. E nós, então, prosseguimos no mercado... e foi justo nesse período, nesse momento de reorganização, que eu entrei na empresa... **(Sei.)** Já faz um bom tempo... Mas, então, a empresa continuou sempre com o mesmo gestor... Ele é o fundador, e ele ainda é a pessoa responsável pelo... Pela área comercial, pela busca de novos negócios e ele tem muita visão do mercado imobiliário, muita visão mesmo, e muitos contatos e tudo... E a empresa aproveita esse bom relacionamento que ele tem e toda essa capacidade... Essa visão. **(Entendo**...) E nós temos tido bastante sucesso com nossos empreendimentos... Então, a empresa começou, lá atrás, fazendo construção para terceiros, normalmente a preço de custo, porque naquele tempo a inflação era grande e o risco de fazer a preço fechado era tão grande que acabava ficando inviável fazer por um preço razoável, principalmente no alto padrão, ficava difícil, mesmo... Porque para embutir o risco era fora de mercado! E só depois, bem depois, é que nós fomos começar a fazer edifícios próprios. A gente já fez muitos

edifícios, de todos os tipos **(Todos em São Paulo?)**... a maioria foi aqui em São Paulo, mesmo... Tem uns no interior e tem no Rio... Mas a maioria... até há pouco tempo, fizemos a sede de uma empresa, que foi no Rio... Que foi uma oportunidade de negócio, sabe? Foi um prédio que foi comprado, um prédio importante e antigo, que a gente nem ia poder fazer qualquer tipo de alteração na fachada, e nós acabamos comprando o prédio todo e então, nós ficamos procurando no mercado uma empresa fosse adequada e que pudesse se interessasse por ele, pra gente fazer um *build-to-suit* e depois... Passado um tempo, uma empresa... uma empresa de educação... Se interessou e a gente fez um trabalho, realmente, belíssimo... Nós reformamos o prédio, que tinha um pé-direito super alto... Sabe? Ë um prédio bonito de verdade, com muito espaço interno por causa do pé direito, e então a gente conseguiu deixar essa construção bastante moderna, com todos os requintes de uma obra nova, atual. Deu para colocar piso elevado, e essas coisas, o prédio é uma beleza e a localização é ótima e nós... com muito planejamento e trabalho, nós conseguimos entregar a obra, num tempo recorde e dentro do prazo necessário para o início das aulas, porque é uma instituição educacional, como eu falei. E esse prédio, então, deu muito prazer e muito orgulho... **(Imagino.)** de fazer aquele empreendimento...

Então esse tipo... É o que chamamos de *build-to-suit,* esse tipo de empreendimento e entregamos agora no início do ano... Foi muito interessante **(Claro.)** E então, fizemos outras operações do gênero, uma delas era um outro edifício, que nós tínhamos... que uma empresa se interessou, mas fez uma concorrência grande e nós íamos ter que antecipar nosso prazo para entrega em doze meses, **(Nossa...)** imagina, fazer a entrega de uma obra um ano antes do que nós, a gente previa?... E aí, trabalhamos muito em cima disso e fomos no local, estudamos, estudamos todas as possibilidades e então conseguimos enfrentar as dificuldades e terminamos o prédio doze meses antes! Que era uma necessidade daquele cliente, senão ele não poderia ocupar o prédio e o mais provável é que ele ficasse com um outro prédio da

concorrência, porque... **(Ele viram vários prédios...)** a concorrência era de prédios, compreende? **(Entendo...)** Prédios à venda, e eles viram qual era o prazo para adaptar o prédio ao uso deles... Porque eles tinham pressa. **(Sei.)** E eles tinham gostado da localização, era a laje que eles precisavam, era exatamente o tamanho de edifício que eles precisavam... Que eles queriam, para... **(Entendi.)** Para a gente também foi uma satisfação poder atender o cliente e conseguir, com uma grande engenharia e com muito planejamento, equipamentos eficientes... Usando novos conceitos e com uma revisão nos processos que iam ser feitos, conseguimos melhorar esses...**(Sei.)** baixar o prazo de execução. Então essa é a nossa busca constante, pela qualidade, pela excelência e pela melhoria dos nossos resultados...

Certo, vocês fazem obras para terceiros, então vocês constroem, mas vocês também fazem incorporações...

É. Fazemos essas obras, principalmente de ... muitos edifícios de escritórios... Mas a gente faz... E fazemos também as incorporações... Mas mesmo aí nesse caso, a gente prefere sempre fazer sempre as obras... Nossas obras são de ótimo padrão, nosso pessoal é muito treinado e nosso preço é sempre competitivo... Mas até um tempo atrás, a gente fazia as obras, principalmente de edifícios comerciais, que é um dos nossos nichos de mercado, na maioria das vezes junto com um grupo de investidores, que é sempre mais ou menos o mesmo, vai mudando, diversificando, mas é um grupo que investe com a gente. Era assim que a gente trabalhava mais... Esse grupo de pessoas, eles estão sempre sendo chamados, quando a gente tem um empreendimento... Um negócio...**(Qual a relação da empresa com essas pessoas? São empresas conhecidas? Amigos?)** Então, são investidores. E esses investidores são muitas vezes pessoas que são amigos, que é a maioria. São do nosso relacionamento há anos, tem alguns que também são fornecedores... tem fornecedor de caixilhos, de instalações, por exemplo... **(Interessante...)** É. Eles fornecem pra gente e acabaram gostando de receber uma

parte com a participação no negócio, já há um bom tempo, e, no final, acabaram se interessando pelo negócio em si e vêm investindo com a gente. **(Entendi.)** Mas é claro que a gente não descuida do preço... **(Claro.)** e está sempre vendo outros fornecedores, para ver se a mercadoria está de primeira linha, para ver se não tem outras novidades e até um melhor preço no mercado, porque uma coisa que é fundamental na nossa empresa é ter essa atenção especial, tanto com a qualidade , quanto com o melhor preço... Senão não adianta nada todo o nosso esforço, se nosso preço ou nossa qualidade não estiverem de acordo com o padrão que a gente estabeleceu. **(Sei.)**

Temos um cuidado enorme com a técnica, com a boa execução, com um ótimo preço de mercado. A gente sempre faz nossas construções e temos um ótimo preço de construção e isso é fundamental, fazer muito bem feito... fazer com rapidez e usar as melhores tecnologias.... Nos materiais e nos processos, em todo o processo...**(Entendo.)** Então, de uns tempos para cá, acho que há mais ou menos uns dois anos... De um ano e meio pra cá, a gente tem modificado um pouco a forma de fazer o negócio e entramos para aquele esquema de fazer o empreendimento todo, desde o começo, para vender na planta... **(Sei...)**

Vocês começaram a atuar mais fortemente como incorporadores?

É, como incorporadores. Para vender ainda na construção e se possível na planta... **(Sei.)** E esse processo é bem mais complicado, envolve muito mais gente desde o começo do negócio e nesse caso, a gente faz desde o começo, como todo mundo, acha o terreno, faz o memorial de incorporação, contrata empresa de vendas, contrata imobiliária, que são parceiras, no caso, porque elas se envolvem no empreendimento desde o comecinho. **(Certo.)** Então esse processo... É como essas outras empresas de incorporação trabalham, e essa foi uma decisão tomada há pouco tempo... A gente definiu que a gente queria crescer... Que chegou um ponto no mercado, que ou a gente crescia, ou ia diminuir nossa atuação... **(Sei.)** Então nossa decisão

foi de que tínhamos que crescer e que esse ia ser o caminho para a gente.... O jeito que a gente tinha para crescer e, então, o papel das parcerias ficou... O fato de poder se juntar com parceiros ficou muito importante, **(entendo...)** foi um caminho que a gente encontrou e... O mais importante, sabe? Porque a gente sentiu que podia fazer mais empreendimentos se estivesse junto com outras empresas...**(certo).** E é assim que a gente tem feito. **(Sei.)**

Mas, na verdade, para facilitar, vamos procurar nos concentrar, primeiro, nessa história dessas das alianças que vocês fazem com fornecedores e investidores, as alianças verticais. Você falou que vocês fazem empreendimentos com alguns investidores, e que esses investidores às vezes são até fornecedores das próprias obras... Como isso funciona?

Então, como eu falei, a gente faz questão de ter uma obra muito boa, com muita qualidade, e é claro, também um bom preço, porque o nosso público é de alto padrão, de escritórios e de construções de alto padrão. **(Entendi.)** E esse público quer o melhor, mas não quer pagar demais, quer investir e ter um bom retorno no seu investimento... E para isso, temos fornecedores de primeira linha, gente que tem feito obra conosco há muito tempo, sem deixar de ver sempre no mercado, se tem coisa nova, se tem fornecedores mais competitivos, tecnologias novas, pois nosso objetivo maior é obter a máxima eficiência e o melhor custo... Tanto para os nossos investidores, quanto para os clientes e... Também, para nós mesmos... Então, nessa gama de fornecedores, temos alguns que se repetem mais, que são aqueles que fazem fornecimento ou serviços maiores, tipo fornecimento de caixilhos e esse tipo de coisa, que têm volume para investir conosco. Isso faz deles parceiros no fornecimento e investidores ao mesmo tempo **(Interessante, mesmo...)** E eles são empresas que estão conosco há muito tempo... E tem investidores que são amigos, do nosso relacionamento, mesmo e que também

já investiram em empreendimento a preço de custo, sabe? Que já vêm investindo conosco há anos e tem tido bom resultado e voltam a investir.

A gente fez uma coisa muito interessante, há alguns anos, A gente decidiu investir aqui na Vila Olímpia, decidimos que esse bairro era bem localizado e o problema é que aqui tinha muita favela, o bairro é interessante, mas tinha muita favela, e também uma infra-estrutura muito precária... Então nós resolvemos que a localização valia o esforço de nos dedicarmos e, junto com o poder público, começamos um movimento para melhorar as condições do bairro, melhorar o calçamento, as ruas, que eram muito esburacadas, não tinha ainda o alargamento da Rua Funchal, a malha viária ainda não era tão boa, mas depois melhorou muito o acesso à região, então nós participamos desse momento e investimos muito por aqui, **(Sei...)** e era um período que tinha muita demanda por prédios de escritórios e nós enxergamos esse nicho e começamos a atender essa demanda e, com os investidores a gente viu que podia fazer mais empreendimentos e diversificar o negócio.

Sei, mas esses investidores, mesmo sendo fornecedores, não participam da gestão do negócio? E, mais, que tipo de contrato existe... Qual a forma do acordo com que vocês têm com esses investidores e fornecedores?

Não, a gestão é sempre nossa, principalmente da obra. Eles [os investidores] fazem o investimento e tem seu lucro. Têm sua lucratividade... Agora, os fornecedores além do investimento também ganham na execução dos serviços, ou no fornecimento de materiais. Eles têm garantia de que vão fornecer e a gente tem garantia de qualidade. Então, o acerto de fornecimento é a cada empreendimento e o de investimento também... **(Entendi, mas existe contrato?).** É, existe o contrato de fornecimento, independente do investimento em si. A forma de investimento é feita, como agora, recentemente, numa SPE. Às vezes é um condomínio na compra do terreno, uma co-incorporação. Tem diversas formas de contrato.

Tem situações em que é uma obra a preço de custo, mesmo. Com cada um custeando sua parte... a parte correspondente a seu investimento no empreendimento total. **(entendi.)**

Para você ter uma idéia, nos últimos anos... Um e meio, dois anos, nós começamos, como eu te falei, a fazer incorporações para vender desde a planta, então começamos a buscar outras empresas para participarem conosco, com a intenção de fazer mais empreendimentos e proteger nosso investimento, fazendo mais prédios. E apareceu uma oportunidade, de um terreno muito grande, que a gente não podia perder... Essa oportunidade de fazer e, modéstia à parte, não tem nenhum outro empreendimento tão bom quanto esse... É um orgulho fazer esse empreendimento que vai ser tão bom e com tanta qualidade e... É um empreendimento de alto padrão, não tem nada igual, é uma beleza de empreendimento e a gente se associou com outra empresa, mas a construção é nossa. A gente, aliás, não larga mão dessa prerrogativa de fazer a construção... A gente sempre faz a construção dos nossos empreendimentos... Porque a gente sabe que faz com alta qualidade e o nosso preço é muito competitivo. **(Entendi)** A gente decidiu fazer, mas precisava de parceiro e a gente escolheu no mercado... Uma empresa que podia compartilhar conosco e eles estão conosco e com mais outros investidores, e essa empresa é muito séria e tem uma boa reputação no mercado, como nós também temos, mas eles têm muita experiência em fazer este tipo de empreendimento, então decidiram entrar conosco e tem sido muito proveitoso.

Qual era a ligação com essa empresa... Já eram conhecidos, assim, antes de estabelecer essa aliança?

A empresa já era conhecida, ela tem um ótimo nome no mercado, porque para a gente se associar, tinha que ter.. tinha que ser uma empresa desse perfil. Além do mais, nós já conhecíamos o pessoal da empresa, já tínhamos tido contato pessoal com eles, além de ser o

tipo certo de empresa para a gente propor associação. Eles têm as características necessárias e complementares às nossas.

Então, para encerrar, voltando para aquele assunto de alianças verticais, vocês fazem alianças com que propósitos? Num mercado competitivo como o nosso...

Fazemos sim... Quem já passou por tantos planos de governo como nós... É interessante envolver o seu fornecedor para ter a garantia de bom fornecimento, não é? **(É verdade...)** Nós sabemos que a garantia de bons serviços é fundamental. Principalmente para a faixa que nós trabalhamos, que é a de alto padrão. Você tem que ter uma construção impecável... Então, estabelecer uma relação duradoura com os seus fornecedores é muito importante, porque em épocas de muita atividade, como foi na época do Plano Cruzado e parece que vai ser agora, que tem muito crédito para construção e incorporação... A coisa, então, pode ficar difícil... Para manter essa qualidade e os prazos. Então, quem não tem essa garantia, pode ter muitos problemas, acaba caindo na mão de qualquer um [fornecedor]. Os fornecedores que são parceiros, às vezes é que ajudam a conseguir cumprir os prazos e a qualidade desejada. A gente sempre se preocupou muito com isso... E também com a formação do nosso pessoal. A gente sempre proporcionou cursos, aperfeiçoamento... E para os que têm potencial, a gente faz questão de colaborar com os estudos, com o aprimoramento. É por isso que a gente monta uma equipe e treina, para aprender a trabalhar do jeito que a gente acha que tem que ser e em momentos como agora, que a gente tem que contratar profissionais no mercado... É difícil, porque a gente às vezes tem que contratar até profissional mais graduado, não dá tempo de formar aqui dentro... **(Entendo)** Mas, então, nós trabalhamos com fornecedores-parceiros, sempre vendo no mercado como as coisas estão indo, para manter nossos preços e os serviços... Vendo se estão sempre se mantendo competitivos e atualizados na técnica, nos produtos.... **(Certo).**

E vocês acham importante o aspecto da confiança?

Ah! No nosso negócio... É fundamental a confiança. Acho em todos os negócios, mas para fazer uma parceria, um investimento em conjunto, que no nosso negócio engloba sempre grandes somas, grandes valores e, ainda mais, que tem um prazo de maturação que não é nada curto, você sabe... **(Sei.)** A gente tem que confiar, não adianta ter um contrato bem feito, é preciso mais que isso. Sem confiança, fica difícil. O contrato serve para ajeitar as coisas num "mau negócio". Ninguém quer fazer um negócio que seja apenas "menos que mau"... É por isso que a gente só deve fazer o negócio com muita confiança, para o contrato ser apenas uma referência, uma baliza da inter-relação entre as partes, o que cabe a cada um fazer, no empreendimento e assim por diante... Se você tiver que "usar" o contrato, então o negócio já não foi tão bom...Tanto da parte do investidor, quanto da parte do fornecedor... Mas, o que a gente vê é que aqueles que já fizeram um empreendimento conosco, querem voltar a fazer, ficam satisfeitos com o resultado e voltam a fazer **(Você acha que facilita?)** O quê? Você diz ter feito, facilita? **(É. Para voltar a fazer?)** Para voltar a fazer? É, facilita muito já ter feito uma vez... Quando dá certo, a gente continua a fazer junto, e a confiança na gente cresce e a nossa no parceiro também... E eles ficam sabendo como a gente trabalha... **(Certo)**

Voltando, então para as alianças com empresas no mesmo nível de atividade, as alianças horizontais... Com que motivações vocês, então, se aliam?

É como eu te falei... O aspecto de poder fazer mais empreendimentos, sem precisar depender de uns poucos, podendo ampliar as possibilidades de realização de negócios e de investimento... Esse é um dos aspectos, o outro é trazer as outras empresas no início, como empresa de vendas, de publicidade e tal... Poder trazer para o negócio, é muito mais interessante, para o negócio até...**(E o aprendizado, vocês aprendem com os parceiros?)** A

gente aprende sim, porque não? E também... E os parceiros aprendem com a gente. É uma via de mão dupla. Claro que nesse momento nós temos que nos adaptar a essa nova maneira da gente trabalhar, até mesmo nossos controles, software, tudo está sendo melhorado, para facilitar o andamento e o controle dos empreendimentos. **(Entendi.)** Você sabe, cada um tem algo para ensinar e para aprender. **(Certo)** Ao longo do tempo, a gente troca informações. A gente aprende até a forma de controle dos outros. Nós, por exemplo, estávamos precisando modificar, mesmo, um pouco nosso sistema, o controle, as informações. Tudo isso a gente vai trocando com os parceiros. E principalmente, a gente mudou um pouco o nosso enfoque de negócio, como eu te falei... Nos últimos tempos, temos feito incorporação para venda na planta. E isso não era o que a gente mais fazia, era mais comum fazer o prédio, com investidores e alugar... **(tendo a remuneração do capital investido)**... É, com o aluguel, remunerava o investimento... Então, quando a demanda por escritórios diminuiu, buscamos outros nichos e resolvemos promover o crescimento da empresa, quando percebemos que o mercado estava mudando. E é isso que fizemos e estamos fazendo...

Como é feita a gestão? A gestão do empreendimento e da aliança... É compartilhada? É feita por vocês?

Nós estamos com esse empreendimento grande em andamento e nós trouxemos o terreno, que é realmente maravilhoso, um empreendimento como não se viu igual... E os parceiros, investidores e empresas... Nós continuamos majoritários. Então a gente vai construir, a obra é nossa e eles ajudam nessa fase de definições e tem sido compartilhado, tem sido tudo de comum acordo. Às vezes não se tem um consenso, se espera e se negocia, até ter o consenso. Tem sido muito bom e proveitoso, acho que para todos os envolvidos... E temos feito assim, mas depois dessa fase, acho que... Eu entendo que nós vamos continuar gerenciando o empreendimento.

Você teria algo mais a acrescentar, mais alguma idéia que ache importante incluir nessa entrevista?

Não. Eu acho que falamos bastante de todas as parcerias, as alianças que temos feito com investidores, fornecedores e outras empresas, e também do que significa a nossa empresa dentro do mercado imobiliário. **(Certo.)**

Então para concluir, eu vou te pergunta uma coisa... Eu vou te perguntar... Você acha que tem alguém para me indicar que você acha que seja interessante eu fazer a entrevista?

Olha, todas as empresas estão se unindo, se associando muito atualmente no mercado. Nós, essa empresa que nós trouxemos para esse nosso empreendimento... Várias outras... Mas tem uma que é interessante, pois tem feito outros tipos de associações, que é a [empresa 8]. **(Esta ótimo!)**

Então, encerramos por aqui nossa entrevista. Eu agradeço demais pelo seu tempo. Muito obrigada, mesmo, em meu nome e no do Mackenzie... (Imagina.) **E pelas informações preciosas. A entrevista foi excelente. Sucesso nos seus empreendimentos!**

Obrigado, obrigado. **(Muito obrigada.)**

FIM DA ENTREVISTA

4. ENTREVISTA COM GESTOR DA EMPRESA 06

Pessoa Entrevistada: Gestor principal da empresa, sócio-proprietário. Engenheiro Civil, entre 45 e 50 anos.

Características da Empresa: Empresa no mercado há mais de 25 anos, empresa limitada, que também atua através de SPE's, de competente gestão profissional, atualmente, a incorporadora possui menos que 20 funcionários administrativos.

Transcrição da Entrevista:

[Fita 4]

Estou na empresa número 6, uma empresa de incorporação imobiliária há bastante tempo no mercado, e eu gostaria de questionar o senhor a respeito das alianças e parcerias que vocês têm realizado, ou que realizaram, através da sua empresa, com foco para os últimos 2 anos.

Para que a gente fale da mesma coisa que os demais entrevistados, eu vou ler uma idéia sintética do que é uma Aliança Estratégica.

Então: *"As alianças estratégicas são formas de colaboração no intuito de promover a combinação de recursos organizacionais que são relevantes, ou então as competências de dois ou mais parceiros, sempre em busca de uma vantagem competitiva, que seja sustentável no setor e no mercado em que está atuando."*

Nesse caso, a gente vai falar sobre as parcerias que acontecem, verticalmente na cadeia de suprimentos, ou seja, com investidores, clientes ou fornecedores, com os quais, eventualmente, sua empresa tenha nos últimos anos, realizado parceria. E com empresas

no mesmo nível da cadeia de suprimentos, com que sua empresa tenha feito alguma parceria horizontal, eventualmente.

Então, eu gostaria que você falasse como você sente essas parcerias ou alianças, e o que o motivou a realizá-las. Então, você tem a palavra.

Bem, então vamos lá: nossa empresa tem 25 anos, ela começou pequena e sozinha, só com recursos próprios. Fomos fazendo os primeiros empreendimentos, algumas casas populares, pequenas, com recursos da CAIXA. Com o passar do tempo, crescemos um pouco, e já faz 15 anos mais ou menos que temos feito alianças com parceiros, porque vimos que cada participante da indústria imobiliária tem uma especialidade onde é melhor do que outros. Então, a nossa empresa tem competências que outras não têm, assim como outras empresas têm competências que a nossa não tem. Além disso, para se fazer um empreendimento imobiliário é preciso um investimento grande, e para se chegar a esse investimento, muitas vezes uma empresa sozinha não tem o dinheiro necessário. Então nós juntamos 2, 3 ou 4 empresas pra conseguir o dinheiro e viabilizar o empreendimento.

Então, há 15 anos atrás nós fizemos nossa primeira parceria, onde o... aliás, há 15 anos atrás o mundo, o Brasil, pelo menos, era bem diferente de hoje, ainda não se falava tanto em parcerias, em mercado de ações – o mundo era totalmente diferente. Mas já naquela época sentimos a necessidade de fazer isso. E no nosso primeiro grande empreendimento, nós tínhamos um terreno grande pra comprar e pra fazer 10 prédios nesse terreno, então nós nos unimos com uma empresa que tinha uma habilidade muito grande na parte da construção, enquanto nós tínhamos conhecimento muito grande na parte de financiamento habitacional e de relacionamento com clientes. O empreendimento era voltado a clientes de média à baixa renda – o que, na época, também não havia muitos empreendimentos desse tipo. Ele não tinha financiamento, era auto-financiado.

Então, as duas empresas se juntaram, uma com dinheiro mais *know-how* em financiamento e relacionamento com clientes, e a outra com dinheiro mais *know-how* em construção. Essa parceria deu certo. Nós dividimos as funções –só não a parte de construção, mas de financiamento e de relacionamento com cliente, e também a parte comercial ficou toda conosco – a parte comercial, a parte de financiamento e de relacionamento com clientes, e administrativa –, enquanto a parte de gerenciamento da construção, a construção em si, ficou com a outra empresa. A parceria foi um sucesso, tanto que depois dela nós fizemos mais 2, com a mesma empresa, sempre sendo um sucesso.

Tá, perfeito. Eu queria perguntar: Continuaram a prevalecer os mesmos esquemas de gestão ou vocês foram alterando ao longo do tempo?

Não, nessa parceria específica continuamos sempre com o mesmo esquema de gestão. Eu posso falar o nome das empresas? **(À vontade, se você quiser...)** Porque pra mim é mais fácil. **(Tá ótimo.)** Então, onde a NOSSA EMPRESA ficava com a parte de, conforme eu já falei, a parte comercial – a parte de gestão com o cliente, a parte de gestão financeira, obtenção de financiamento, relacionamento com a Caixa Econômica Federal, que é uma coisa muito complicada, GERIC... Sabe o que é GERIC? **(Hum, hum [Cadastramento na Gerência de Crédito Imobiliário da Caixa Econômica Federal])** Então, todas essas coisas ficavam com a NOSSA EMPRESA, e a OUTRA EMPRESA, que era a outra empresa, ficava com a parte de construção e incorporação junto. Nesse esquema nós fizemos mais ou menos umas 500 unidades imobiliárias, 600. E graças a Deus sempre foi um sucesso.

Outra questão: você selecionou este parceiro como? De onde... (O...) **De onde ele apareceu? Era uma pessoa... do seu relacionamento, era uma...**

Era uma pessoa conhecida, do meu relacionamento antigo, que eu... **(Social?)** Relacionamento social. Por coincidência também eu o conheci durante a faculdade de engenharia, tanto ele quanto o sócio dele, e sempre nos demos muito bem. E na hora que apareceu esse terreno, e que a NOSSA EMPRESA não tinha condições de fazer o empreendimento sozinha... Além disso, o empreendimento era grande, e tinha o risco financeiro, o risco do sucesso do empreendimento, então a gente dividiu o risco e... **(E dividiu o lucro?)** e dividiu o lucro, claro. Então, o conhecimento veio através... mais socialmente, mais socialmente. **(Dessa escolha, e depois, como foi dando certo, vocês mantiveram?)** Nós mantivemos.

Alguém aprendeu com o outro, ou vocês acham que o que vocês trouxeram vocês levaram igualmente?

Olha, eu acho que os dois, as duas empresas aprenderam uma com a outra. O fato de você estar em contato com outra empresa, em contato diário, sempre fazendo reuniões, pessoas de uma empresa indo à outra, você está sempre aprendendo, e vendo que muitas das coisas que você faz poderiam ser mais bem feitas se você copiasse o que a outra empresa faz. Claro, você nunca vai deixar de ter a sua personalidade, o seu jeito de ser, mas sempre tem coisas que você pode melhorar – e isso, acho que as duas empresas sempre aprendem. Eu acho que não é só neste caso, eu acho que é sempre. Todas as parcerias que eu fiz até hoje eu sempre aprendi muito com o meu parceiro, e tenho a impressão que ele também aprendeu muito comigo.

Você já fez alguma parceria em que o seu objetivo único fosse aprender – ou você sentiu que alguém procurou você?

Alguém... Sim, uma EMPRESA DE GRANDE PORTE, especificamente, em 1999 procurou a NOSSA EMPRESA pra fazer uma parceria, porque a NOSSA EMPRESA na época tinha

muito *know-how* em construção popular, destinada a pessoas de renda entre média e baixa. E a EMPRESA DE GRANDE PORTE não tinha *know-how* nenhum nesse sentido. Então a EMPRESA DE GRANDE PORTE procurou a NOSSA EMPRESA convidando-a a fazer uma parceria grande nesse sentido e se comprometendo a... todos os empreendimentos populares fazer junto com a NOSSA EMPRESA, desde que a NOSSA EMPRESA também quisesse fazer. **(Hum, hum.)** Isso foi em 99. As duas empresas se conheceram através do SECOVI. O meu sócio, na época, era vice-presidente do SECOVI, e os gestores da EMPRESA DE GRANDE PORTE freqüentavam muito o SECOVI – eles se conheceram lá. A NOSSA EMPRESA era uma das pioneiras no... pioneiras não, mas era uma das boas empresas – pioneiras, eu acho que é...

Mas na época era das importantes empresas de empreendimentos de média e baixa renda.

Era uma das empresas importantes no segmento de média e baixa renda. Então a EMPRESA DE GRANDE PORTE nos procurou com o objetivo de aprender, porque ela não sabia fazer imóveis destinados à média e baixa renda. E foi uma parceria que durou 7, 8 anos, fizemos 13 empreendimentos em conjunto. E hoje a EMPRESA DE GRANDE PORTE faz... Mesmo depois que a parceria acabou a EMPRESA DE GRANDE PORTE continuou fazendo esses empreendimentos. Hoje ela faz com a mão nas costas, quer dizer, ela aprendeu muito com a NOSSA EMPRESA.

Que tipo de tensões aconteceram? Desculpe, eu só vou comentar, só pra deixar registrado, a gente vai tirar esses nomes das pessoas e das empresas depois. (É...) **Claro, na última versão** (É, porque...) **pode ter certeza que isso não vai estar em nenhum lugar, você pode ter absoluta certeza, eu te mando o original antes**, **inclusive**, **se você quiser.**

Então, voltando, eu queria saber que tipo de tensão surgiu... Assim, se você quiser dizer por conta do quê... (Por que terminou a parceria?...) **Levou a um fracasso, ou, enfim... ou se não foi um fracasso, se foi só uma exaustão mesmo do relacionamento. Enfim...**

Bom, a parceria durou 7, 8 anos, portanto ela acabou. Ela acabou por alguns motivos. – não exatamente um fracasso, porque o retorno financeiro foi positivo na maioria dos empreendimentos, que é sempre o que a gente quer. Houve mais empreendimentos lucrativos do que não-lucrativos, então financeiramente foi uma parceria lucrativa. O que levou, quais tensões aconteceram durante o tempo: eu posso citar a EMPRESA DE GRANDE PORTE, que em 99 já era uma empresa em transformação, ela tinha sido... parte dela tinha sido comprada por um Grupo forte **(Hum, hum.)** E o pessoal do Grupo falou: *"-Olha, EMPRESA DE GRANDE PORTE, vamos entrar no segmento popular."*

Então, a EMPRESA DE GRANDE PORTE entrou no segmento popular. Porém a gestão da EMPRESA DE GRANDE PORTE ainda era feita pelas pessoas antigas, então o presidente e os principais diretores ainda eram os diretores antigos, e foram as pessoas que nos convidaram. Com o passar do tempo, foram sendo trocadas essas pessoas, pelo Grupo, o que fez com que a intimidade, vamos dizer, o bom relacionamento que havia entre diretoria fosse diminuindo um pouco, porque entrou, por exemplo, um presidente novo que a gente não conhecia. Alguns diretores mudaram, enquanto a NOSSA EMPRESA, como é uma empresa menor, ela sempre se manteve a mesma, e isso sempre causa, a mudança de pessoas sempre causa um certo trauma.

Então, em um nível, vamos dizer, em um nível de diretoria, a causa das tensões foi a paulatina mudança de diretoria na EMPRESA DE GRANDE PORTE. E no nível dos colaboradores, a causa da tensão é uma causa normal: em todas as parcerias sempre existem atritos entre colaboradores, que são coisas que a diretoria tem por obrigação fazer com que eles trabalhem com um objetivo comum, e não divergindo. E como houve um pequeno distanciamento na

diretoria, isso acabou se refletindo nos colaboradores. Já não se comunicavam da mesma maneira... Então começou a haver tensões que, com o correr do tempo, levaram ambas as partes a decidir parar, a não começar novos empreendimentos. Porém todos os empreendimentos em andamento foram terminados, não houve nenhuma ruptura... **(Rompimento, nada... Entendi.)** ou briga financeira, nada disso, foi simplesmente uma decisão.

Você acha que teve algum aspecto de falta de confiança nessa troca de pessoas? Não foi se estabelecendo um novo relacionamento, assim, de confiança ou você acha ...

Eu acho que a falta de confiança... Aliás, a confiança é primordial em qualquer relacionamento, em qualquer campo e em qualquer lugar. No início a confiança era total, e sempre foi total, porque em um relacionamento desses se mexe com muito dinheiro, e nenhuma das 2 empresas têm condições de checar o que a outra está fazendo, checar 100%. Então tem que haver confiança. Durante vários anos houve bastante confiança. Acredito que possa ter havido uma diminuição na confiança com o passar... no final, quando se trocaram algumas pessoas. Acredito que esse pode ter sido um dos fatores.

Entendi. No geral, você viu esses relacionamentos como positivos?

O relacionamento da NOSSA EMPRESA com a EMPRESA DE GRANDE PORTE... **(Com a EMPRESA DE GRANDE PORTE.)** foi um relacionamento positivo. A EMPRESA DE GRANDE PORTE aprendeu muito. Por exemplo, ela não tinha GERIC não tinha condições de ter GERIC – é a capacidade, é a possibilidade que uma empresa tem de fazer um financiamento imobiliário na CAIXA ECÔNOMICA FEDERAL, que era na época o único banco que financiava empreendimento popular. Então, a EMPRESA DE GRANDE PORTE, hoje, ela tem GERIC à vontade, ela aprendeu a fazer isso, ela aprendeu os tipos de

financiamentos que existem, principalmente o crédito associativo da CAIXA. Ela aprendeu a lidar com os clientes, que são clientes diferentes do que ela conhecia, são clientes cuja renda é bem menor do que os que ela estava acostumada a usar.

Então, eu acho que a EMPRESA DE GRANDE PORTE aprendeu bastante com a gente principalmente nesses setores. E a NOSSA EMPRESA aprendeu, ela aprendeu muito as coisas que uma empresa grande tem, o funcionamento de uma empresa grande. E então trouxe várias idéias para a NOSSA EMPRESA se aprimorar em todos os sentidos: como lidar com um banco, como construir; aprendemos também um pouco a maneira de lidar com o cliente. Enfim, acho que foi uma relação boa nesse sentido.

Que tipo de documento existia para estabelecer essa parceria entre vocês? Era um acordo informal, existia algum contrato, vocês chegaram a fazer *joint-venture*, SPE's para fazer esses empreendimentos em conjunto? Que tipo de documentação ou ausência, vocês tinham para fazer tantos empreendimentos juntos?

No início foi feito um Protocolo de Intenções, bem simples, onde se tinha as intenções de ambas as partes, havendo um comprometimento de uma empresa sempre convidar a outra quando surgisse alguma oportunidade de negócio neste campo específico – está bom? –, dizendo qual seria a remuneração de cada empresa pelas suas atividades e, em linhas gerais como funcionaria o relacionamento. Um Protocolo de Intenções realmente bem simples. Depois, cada empreendimento, ao se iniciar, era feito um contrato entre ambas as empresas – obviamente que não pode deixar de haver um contrato, onde se define que cada uma possui tanto por cento da incorporação, o dever e obrigação de cada empresa, e como seria a parceria.

Em geral nós fizemos consórcios, não foram SPE's, a maioria foi consórcio – quer dizer, cada empresa fazia a sua contabilidade com o seu percentual da incorporação, simplesmente isso.

Muitas vezes, inclusive, no Registro de Imóveis apenas aparecia uma empresa, e não as duas. Mas sempre com um contrato, dizendo que na realidade a incorporação era parte de uma e parte de outra. E fizemos também SPE's – que, com o tempo, nós fomos vendo que é mais fácil fazer uma SPE do que simplesmente um consórcio, porque a SPE tem uma tributação diferenciada...

Você gostaria de saber por que eu acho mais fácil? **(Sim, é lógico.)** A SPE, ela segrega o empreendimento – então é uma contabilidade separada, é uma tributação separada, é um resultado separado – então, tanto gerencialmente quanto contabilmente, é mais simples fazer uma SPE. Isso eu não estou... **(Em termos de responsabilidade também fica mais caracterizado.)** Em termos de responsabilidade... **(Muito interessante.)** e inclusive para o banco – o banco também prefere que a gente faça uma SPE, pra ele saber exatamente quem que está trabalhando em conjunto, e pra ele segregar a responsabilidade. **(É bacana mesmo.)**

Então...

É como fosse um início do Patrimônio de Afetação, que na época não existia ainda. Hoje muitos bancos exigem o Patrimônio de Afetação, mas isso seria, vamos dizer, um início do Patrimônio de Afetação. **(É, foi uma forma que os bancos encontraram para se protegerem antes de a Legislação conseguir alcançar esse nível, que eles hoje preferem.)** Isso, que é o Patrimônio de Afetação, onde o empreendimento é segregado, e se houver a quebra de alguma empresa a contabilidade desse empreendimento está totalmente separada. Então o dinheiro de um empreendimento não pode ser usado para pagar outros passivos da empresa, o dinheiro desse empreendimento só pode ser usado neste empreendimento. **(Perfeito.)**

Então, você gostaria de falar de alguma outra parceria, vamos dizer, "horizontal", que a gente chama, com outras empresas incorporadoras? Ah, e outra questão, vocês constroem ou não?

Nós construímos... **(Ah, vocês também constroem.)** Construímos, se... **(Nesses casos de parceria com a EMPRESA DE GRANDE PORTE, vocês construíram também ou não?)** Não, não. No caso da parceria com a EMPRESA DE GRANDE PORTE nós não construímos. Na realidade, a NOSSA EMPRESA ficou com a parte do relacionamento com o banco, obtenção do financiamento, relacionamento com o cliente... Claro, para achar um empreendimento, a análise de viabilidade econômica: o início era sempre feito em conjunto – eu estou falando de... Vamos dizer: viabilizamos um empreendimento em conjunto, NOSSA EMPRESA mais a EMPRESA DE GRANDE PORTE. Daí para frente NOSSA EMPRESA fazia levantamento de fundos, administração junto ao banco e tratamento com os clientes – toda a carteira, toda a receita, era tudo NOSSA EMPRESA. E Crédito Associativo, que é uma modalidade complicada de financiamento, porque você precisa vender, vamos dizer, 60% das unidades, assinar com todos os clientes no mesmo dia para poder aí começar o empreendimento ou o financiamento. Então essa parte ficava com a NOSSA EMPRESA. A EMPRESA DE GRANDE PORTE ficava com a construção e a gestão financeira e administrativa. Então sempre foi esse o esquema, a NOSSA EMPRESA não construía.

Então era um pouco a... Vamos dizer, uma reprodução daquelas primeiras...

Era uma reprodução... **(É. Só que não tinha tanto o aspecto de aprendizado nas primeiras parcerias que você...)** Isso, eu acho que na primeira parceria houve um aprendizado de ambos os lados. **(Havia um equilíbrio no aprendizado?)** Um equilíbrio. Na segunda parceria, onde a EMPRESA DE GRANDE PORTE era uma empresa bem maior do que a

NOSSA EMPRESA, acho que a EMPRESA DE GRANDE PORTE mais aprendeu do que ensinou.

Entendi. Sua expectativa era o oposto na época?

A expectativa quando fechamos o contrato era ter uma parceria perene, continuar, e a NOSSA EMPRESA se especializar no campo que ela fez, que ela escolheu, e continuar tendo rendimento nesse setor. Agora, como no final houve a dissolução da parceria, a NOSSA EMPRESA voltou a ser uma empresa normal, que faz tudo: que constrói, incorpora, todas as fases.

Perfeito. Tem alguma outra, então, nesse sentido "horizontal", que você acha que é importante, é interessante nessa fase?

Não, as grandes parcerias que nós fizemos foram essas duas que eu te contei. **(Perfeito.)** Fizemos outras já, mas essas são as mais representativas.

Tá, e em termos, vamos dizer, de fornecedores ou investidores, vocês costumam fazer aliança? Por exemplo, com alguma empresa de vendas ou, por exemplo, com algum projetista ou, enfim, com algum fornecedor de material, alguma coisa assim...

Não, nós nunca fizemos parceria com fornecedor de material, parceria em si... **(Nem com prestadores de serviço, nem instaladores, nem projetos de grandes estruturas?)** Não, grandes não. **(Por que não?)** Não sei, acho que não... nunca aconteceu. Nunca aconteceu a necessidade ou a ocasião de...

Você falou que a empresa tem 25 anos...

Isso. É nós fizemos... **(Isso nos leva mais ou menos a 82.)** Oitenta e um, isso. **(Oitenta e um, 82.)** Oitenta... é, final de... É. **(E, portanto, vocês passaram 86 já fazendo incorporações...)** Sim, passamos todas as crises. **(E todos os "bons ventos", não é?)** É. **(Em 86, com aquele...)** Plano Cruzado. **(Plano Cruzado "maravilhoso", que começaram, as venda de imóveis, a disparar, enfim...)** É... **(É, de longe, o ano melhor de toda a história do nosso mercado, né?)** Hum, hum, é.

Mesmo assim, naquela época, com a falta de material, com a falta de mão-de-obra, vocês mesmo assim não pensaram em fazer, ou na época você acha que tentou algum movimento nesse sentido?

Olha, naquela época a NOSSA EMPRESA era bem pequena ainda e ela... **(Sei.)** Na realidade, apesar de ela ter sido criada em 81, as atividades dela começaram mais em 83. Então, em 86 nós tínhamos, vamos dizer, um grupo de casas sendo feito. A empresa era pequena: um grupo de casas populares...

Então, naquele momento ainda não era interessante?

Não, nós não tínhamos tamanho pra fazer esse tipo de parceria.

Entendi. E você acha que até hoje vocês nunca fizeram parcerias com fornecedores, por quê? Algum motivo específico, ou não?

Na realidade, quando a NOSSA EMPRESA começou a crescer, ela diminuiu a parte de construção, ela ficou construindo só pra não deixar de aprender a construir, vamos dizer assim. Os grandes empreendimentos sempre foram em função dos nossos parceiros. Então nós nunca fizemos realmente parceria com fornecedores. **(Nem mesmo construtora, porque quando era com construção, era com o incorporador.)** Então, nosso *core* com o

incorporador que fazia a construção fez parcerias com fornecedores. **(Entendi.)** Trocou material por apartamento – isso várias vezes. **(Entendi. Isso é interessante.)** Agora...

Projeto: nunca mantiveram com uma equipe mais ou menos similar...

Projeto, a gente mantinha sempre uma equipe com poucos projetistas e sempre mantínhamos mais ou menos os mesmos, durante um bom tempo. **(Por qual motivo?)** Tudo se dar bem, pelas coisas darem certo, mas não como parcerias financeiras, como... **(Não era uma coisa institucionalizada?)** Não, não visava lucro, nada disso.

Entendi. Mas, esse aspecto de confiança, você achava que você estava ganhando o que, por exemplo, mantendo mais ou menos a mesma equipe? Você está me dizendo que você contratava 2 , 3 arquitetos mais ou menos, sempre os mesmos...

Arquiteto, calculista... **(Dois ou 3 calculistas, sempre os mesmos. É isso?)** Sim, por já conhecer o trabalho, por eles conhecerem como nós trabalhamos, como nós gostamos de fazer coordenação de projetos, que é uma coisa complicada e é uma fase essencial do empreendimento. Eu costumo dizer que a coisa mais importante no empreendimento é achar um bom terreno, e a segunda coisa é fazer um bom projeto, para o sucesso do empreendimento. Então, na nossa opinião, o projeto sempre foi muito importante, e muitos projetistas se retraem um pouco quando a gente quer fazer coordenação de projeto, quer fazer várias reuniões – eles não gostam. Então há alguns projetistas que gostam, que sabiam como a gente trabalhava, e foram sendo mantidos.

Esse grupo, de quantos mais ou menos? Assim, digo, de arquitetos...

Ah, vamos dizer uns 2 arquitetos, 2 calculistas, 2 instaladoras...

De 2, tá. Não, eu estou querendo saber isso pelo seguinte, porque mesmo tendo um caráter informal, se existia, vamos dizer, um aspecto de confiança que eles sentem. Você acha que eles auxiliavam no sentido de melhorar o produto final do projeto...

Sim, auxiliavam no sentido de melhorar o produto final do projeto. Tinha... **(Entendi. Não, porque isso, pra mim, caracteriza uma cooperação...)** arquiteto que nós chegamos a fazer... Nós fizemos um acerto de trabalhar junto com o arquiteto... Aliás, que várias vezes iniciamos projetos sem combinar preço nem nada. Quer dizer que... **(Então, vocês tinham...)** Tinha uma confiança... **(Confiança... e um acerto informal de que existia um relacionamento comercial, de ambas as partes, produtivo.)** Isso, exatamente, **(Entendi.)** Quer dizer, o arquiteto confiava que ele ia estudar o projeto, e depois ia ganhar o que ele achava justo. **(O justo, e você...)** E nós confiávamos que ele ia cobrar o que nós achávamos justo, o que é mais importante. **(Perfeito. Claro, porque é o aspecto de confiança.)** Exatamente.

E esse, então, não existia nenhum acordo, era informal. Mas vocês faziam um contrato, cada empreendimento era um contrato, uma proposta?

Sim, depois que a coisa dava certo, aí começamos... o empreendimento dava certo, aí a gente fazia um contrato, entendeu? – isso sempre. **(Perfeito.)** Ou um pedido de compra, qualquer coisa assim. Uma formalização. **(Claro.)**

E com relação a investidores, vocês chegam a ter investidores regularmente ou nunca vocês tiveram essa necessidade...

Não, nós nunca trabalhamos, não por falta de necessidade, mas por falta de conhecimento. Existem muitas incorporadoras que só trabalham com investidores, mas nosso campo sempre foi trabalhar com financiamento de banco e com imóveis destinados a rendas mais baixas – que os investidores não gostam muito de investir nesse tipo de imóvel. Então, nós nunca

tivemos investidores para comprar um terreno e nos contratar para construir, incorporar, nunca foi nosso campo. Apesar de que existem, a grande maioria das empresas é especialista nisso, não é? Para obter esses financiamentos.

Vocês fizeram algum empreendimento com outros tipos de financiamentos que não esses diretamente de instituições financeiras, por exemplo um título imobiliário.

Fizemos com recebíveis. Em 91, com o Plano Collor, terminou o financiamento imobiliário. O SFH terminou, e nós, que lidávamos com média e baixa renda... então, para nós terminou totalmente o financiamento. Então nós começamos a fazer auto-financiamento, porque o banco não ajudava, então começamos a fazer alguns empreendimentos com auto-financiamento. E depois de alguns anos descobrimos que não valia a pena fazer isso, porque nós assumimos a função dos bancos, tivemos que nos especializar em cobrar dos clientes, em controlar a carteira, enquanto o incorporador tem que se especializar em incorporação e não em cobrança de carteira de clientes.

Então, nós vimos, com o passar dos anos, que não valia a pena fazer assim, e terminamos com o auto-financiamento. Muitos desses recebíveis nós vendemos para banco, para nos ajudar no capital de giro.

Perfeito. Você tem alguma coisa, assim, com relação a parcerias ou essas alianças, alguma coisa a mais que você ache importante... Vocês chegaram a sair do mercado de São Paulo?

Chegamos a fazer um empreendimento no Rio, com a EMPRESA DE GRANDE PORTE, que foi um sucesso, ganhamos até um Prêmio Máster Imobiliário, a gente não teria feito sozinhos. Foi um empreendimento de casas muito bacana, e sempre voltado ao segmento de média renda. E fizemos obras no interior de São Paulo, poucas – a grande maioria sempre foi em São Paulo. Fizemos também uma parceria com... Ah, uma parceria que, no início, eu achava que

ia ser uma parceria de longo prazo, que foi com uma empresa [nome], não sei se você conhece. **(Conheci.)** É uma empresa do grupo [nome], e o grupo quis abrir no Brasil o ramo imobiliário, para isso ele criou empresa. Então, esta empresa nos convidou também para participar de empreendimentos. Então, juntos, fizemos um primeiro empreendimento com eles e com a OUTRA EMPRESA GRANDE, que foi um empreendimento de alto padrão, é claro, e que foi um sucesso; o nosso relacionamento com a tal empresa foi um sucesso. Eles abriram uma empresa realmente muito profissional, muito diferente das outras empresas do mercado imobiliário. Todos os colaboradores da empresa eram realmente profissionais, e tanto para a OUTRA EMPRESA GRANDE quanto para a NOSSA EMPRESA foi uma parceria muito boa.

No sentido de aprendizado também?

No sentido de aprendizado e no sentido de estar lidando com uma empresa profissional mesmo, mais profissional do que as empresas "normais" do mercado imobiliário. **(Brasileiras?)** Brasileiras, e foi uma pena que esta empresa ultimamente resolveu terminar os seus negócios imobiliários no Brasil... **(Vocês chegaram a fazer um prédio maravilhoso lá em Alphaville, maravilhoso.)** Então, o [nome do empreendimento], se não me engano... **(É, eu não lembro. Acho que eram 2, não é? Eram até 2.)** É, o prédio novo... A sede deles era lá... **(Exatamente.)** Isso, eu fui lá várias vezes. Realmente foi outra parceria que foi muito boa. Inclusive, com a OUTRA EMPRESA GRANDE, também foi uma parceria muito boa.

E sempre vocês cuidando de uma parte...

Sempre, nessa parceria a OUTRA EMPRESA GRANDE fazia a construção, a NOSSA EMPRESA fazia o gerenciamento da construção, o relacionamento com os clientes e o relacionamento com o banco, e a empresa fazia a gestão administrativa. **(Perfeito.)** Então em

todas as parcerias sempre cada um tomou uma das atividades. Se, quando se faz, vamos dizer, uma parceria onde uma das empresas não tenha atividade nenhuma, aí sim essa empresa é um investidor, não é um parceiro, né?. Eu acho que aí é que está a diferença. **(É, claro, claro. Não, mas eu estava tentando ver se por um acaso existia alguma coisa nessa linha – é "não"...)** Não, nunca tivemos nessa linha. **(Tá, tá bom.)**

Para a gente concluir – eu não sei se você quer colocar mais alguma coisa, mas, para concluir – gostaria que você fizesse uma avaliação breve do que você está vendo no mercado imobiliário atualmente, como você vê o encaminhamento das coisas e do ambiente.

Bom, o mercado imobiliário no último ano e meio tem mudado radicalmente, a partir do momento em que algumas empresas começaram a entrar no mercado aberto, no mercado de ações, fazer IPO's, e captar dinheiro no mercado da Bolsa de Valores. Essas empresas, a primeira faz mais ou menos 1 ano e meio. Hoje já temos por volta de 17 empresas que lançaram ações. Imagino que até o fim do ano vamos ter umas 30 empresas, talvez. Essas empresas até hoje captaram por volta de 10 bilhões de reais – talvez até o fim do ano tenham captado 15 ou 20 bilhões de reais.

Então, essa foi realmente uma grande virada no mercado, por que: porque essas empresas, por terem captado muito dinheiro e por terem muito dinheiro em caixa, elas são obrigadas pelos seus investidores e pelos seus acionistas, são obrigadas a investir esse dinheiro, isto é, comprar terrenos. Então, começa a sobrar muito dinheiro no mercado, dessas empresas, dinheiro este destinado a comprar terrenos, à vista. Então, a empresa que, vamos dizer, a empresa normal, que não tem... que não entrou neste mercado, ela começou a sentir mais dificuldades de comprar terrenos. Então, o que está acontecendo: eu acho que essas grandes empresas vão continuar crescendo, vão – vamos dizer, serão 20 ou 30 empresas, eu acho que

não vai passar desse número. E as outras empresas vão ser obrigadas – ou já estão sendo obrigadas, já estão fazendo mais parcerias do que faziam antigamente – para poder competir, ou vão se concentrar em nichos de mercado, que as grandes empresas não se interessam por esses nichos: por exemplo, pequenas construções, ou construções de entidades diferentes. Enfim, eu acho que a mudança que está havendo hoje no mercado é a maior mudança desde 64, quando foi feito o SFH.

Você sente que prevalece uma lógica de mercado financeiro no mercado imobiliário hoje, ou você acha que as pessoas continuam a investir no mercado imobiliário. Ou seja, essas empresas – vai, vamos voltar no grande grupo de investimento, lá atrás: era um grupo visivelmente do mercado financeiro que entrou em uma empresa imobiliária para sanear essa empresa imobiliária para ter o seu lucro financeiro, não é? Isso é uma lógica financeira, não é? (Sim.) **O negócio deles não é construção, não é imóvel, não é prover a população de moradia, o negócio deles era puro e simplesmente financeiro.** (Certo.) **Hoje você vê que existe uma lógica mais para o mercado financeiro, através de um investimento, vamos dizer, em imóveis, ou continua sendo um mercado imobiliário?**

Eu acho que os dois fios estão se unindo. O que acontece, o que era estranho é justamente eles não estarem unidos. E eu acho que o Brasil está caminhando para uma fase mais evoluída, principalmente no sentido financeiro, onde as empresas começam a captar dinheiro para fazerem seu produto imobiliário no mercado de capitais – coisa que existe no mundo inteiro, e hoje isso está vindo para o Brasil. Eu acho que um não deveria viver sem o outro. Não existe uma incorporação sem haver um mercado financeiro. O que se fazia no Brasil era muito incipiente nesse sentido, e eu acho que o que está acontecendo hoje vai melhorar muito o nosso mercado, principalmente... Além dessa parte financeira, também com o patrimônio de

afetação, que traz segurança ao banco financiador e ao investidor pessoa física. A... **(Alienação?)** Alienação fiduciária, que também traz segurança aos investidores.

Eu acho que essa parte jurídica está ajudando muito o mercado. Além disso, por estar sobrando dinheiro no mundo – os investidores estão trazendo dinheiro ao Brasil – eu acho que o mercado imobiliário tem tudo para deslanchar. O que falta realmente para o mercado imobiliário deslanchar é o povo ter mais dinheiro, porque a renda do brasileiro não aumentou.

E você percebe algum movimento nessas empresas – porque essas empresas estão, vamos dizer, recheadas de dinheiro, (Isso.) **não é? E estão investindo muito. Vamos dizer: 10, 15, 20 empresas que são muito grandes e que estão, conforme você está falando, está havendo um movimento de concentração.** (Ah, e compraram muitas empresas.) **E compraram muitas empresas incorporadoras.** (Isso.) **Não é?**

Então, você acha que essa concentração vai levar a uma mortandade grande das outras empresas, ou você acha que existe alguma chance de alguma medida governamental... Da mesma maneira que houve uma medida para melhorar a construção de prédios imobiliários, obrigando os bancos a destinarem 65% dos depósitos em caderneta de poupança para o crédito imobiliário? – e nesse sentido que foi feita a instituição da alienação judiciária na área imobiliária.

Todo esse arcabouço de Legislação mesmo, (Hum, hum.) **que foi muito bem feita, também, no meu ponto de vista, para fomentar o mercado imobiliário... De repente, junto com esse movimento de entrada de capital, há realmente um excesso de oferta, não é?** (Hum, hum.) **Alguém está vendo, no mercado, esse excesso de oferta provocar uma queda de preço, por exemplo, ter um movimento de consolidação grande de empresas menores? Como é que você está vendo? Será que alguém está tentando direcionar –**

vamos dizer, a SECOVI, por exemplo , ou a própria legislação. Você acha que tem como contornar esses problemas?

Olha, quanto à Legislação não tem como contornar, porque isso é um... O mercado é assim, está sendo assim, e a Legislação... não tem como fazer uma empresa de tamanho médio, mudar ou proteger a empresa de tamanho médio. Eu acho que as empresas vão se ajustar e estão se ajustando. Algumas, talvez, não vão sobreviver, mas eu acho que a maioria vai se ajustar e vai inclusive melhorar, porque a competição aumentando, a empresa é obrigada a melhorar, a se profissionalizar mais, a achar nichos de mercado onde ela seja melhor do que as outras. E não acho que isso seja tão ruim, eu acho que o número de parcerias vai aumentar. O Brasil, na realidade, tem uma necessidade de 6 ou 7 milhões de moradias – quer dizer, mercado é o que não vai faltar mesmo, por mais empresas que existam.

Quanto ao preço dos terrenos, eles, em um primeiro momento estão subindo um pouco, porque a procura aumentou graças ao aumento do dinheiro dessas empresas. Agora, com o tempo, ele vai se estabilizar, esse preço, porque nenhuma empresa vai comprar um terreno imaginando que não vai ter lucro depois para vender o imóvel. Uma empresa compra um terreno: ela faz a sua análise de viabilidade econômico-financeira, e imagina que o mercado absorve... Vamos dizer, comprar apartamento de 100 mil reais. Então, o valor do terreno tem um limite. Assim como 100 mil reais, em valor de venda, é um limite para ele poder vender esse apartamento – porque a renda da pessoa não subiu, então ele continua podendo comprar um apartamento de 100 mil reais – então, o valor de um terreno tem também um limite, e ele não vai poder passar desse limite.

Então, o que pode estar acontecendo hoje é um pequeno aumento no valor dos terrenos, mas eu acho que isso não vai se manter por muito tempo. Existe sempre um equilíbrio causado pela “mão invisível” do mercado.

Então, mas você não vê um excesso de oferta, causando uma diminuição dos preços, coisa que aconteceu em outros países...

Um excesso de oferta... **(Com pouca renda, isso é uma combinação explosiva.)** O excesso... Existe outro... Você está falando do outro lado? **(Do produto acabado.)** Do lado do comprador? **(É.)** Hoje, eu acho que existe um excesso de oferta, e acho que essas empresas estão comprando e comprando mais terrenos, e lançando mais projetos, mais empreendimentos. Acho que talvez daqui a um ano tenhamos um excesso de oferta levando os preços a caírem. Se vai acontecer uma bolha, como aconteceu nos Estados Unidos – é claro que o mercado aqui é totalmente diferente do dos Estados Unidos – mas se vai acontecer um momento onde os preços comecem a cair e algumas dessas empresas comecem a se dar mal, isso eu não sei, eu não... Não tenho condições de opinar. **(Não temos a bola de cristal ainda...)**

Mas eu tenho esperança, **(Tá certo.)** eu imagino que a grande maioria das empresas vai se dar muito bem, porque o Brasil é muito grande e tem muito espaço para construir.

Tá ótimo. Então, com as suas palavras muito alvissareiras, **eu agradeço imensamente a sua ótima entrevista. Em meu nome e no do Mackenzie, muito obrigada.**

Eu é que agradeço a oportunidade que você me deu, e a honra de ter podido dar essa entrevista. **(Muito obrigada)**

Ah! Você teria alguma empresa, com alianças interessantes, para me indicar para entrevistar? Pode ser também uma empresa que esteja ligada, mas não precisa ser incorporadora...

Olha, essas empresas que nós fizemos alianças, qualquer uma delas, você pode entrevistar, que vai ser interessante. Ta bom? Pode ser a [empresa 7]. Tá bom? **(Novamente, obrigada.)**

FIM DA ENTREVISTA

5. ENTREVISTA COM GESTOR DA EMPRESA 07

Pessoa Entrevistada: Gestor principal da empresa, sócio-proprietário. Arquiteto, entre 45 e 50 anos.

Características da Empresa: Empresa no mercado há mais de 20 anos, empresa limitada, de competente gestão profissional, atualmente, a empresas prestadora de serviços arquitetônicos. Possui entre 30 e 50 funcionários.

Transcrição da Entrevista:

[Fita 05]

Estou na empresa número 7, com o gestor principal da empresa. É uma empresa que presta serviços de arquitetura no mercado imobiliário, bastante conceituada, e uma das maiores do segmento. Atua há bastante tempo no mercado, e eu gostaria de questioná-lo a respeito das alianças e parcerias que vocês têm realizado, ou que realizaram, através da sua empresa, com foco para os últimos 2 anos.

Para que se fale do mesmo enfoque dos demais entrevistados, eu vou ler uma idéia básica do que chamamos aqui de uma Aliança Estratégica: *"As alianças estratégicas são formas de colaboração no intuito de promover a combinação de recursos organizacionais que são relevantes, ou então as competências de dois ou mais parceiros, sempre em busca de uma vantagem competitiva, que seja sustentável no setor e no mercado em que está atuando."*

Então, vamos falar sobre as parcerias que acontecem, tanto com investidores, clientes ou fornecedores,quanto com empresas no seu mesmo nível da cadeia de suprimentos, com a qual sua empresa tenha feito alguma parceria horizontal, eventualmente.

Então, senhor... Eu não vou falar nomes, pra gente não ter problemas com a divulgação.

[telefone toca]

Pode... Desculpe.

[interrupção na gravação, para explicar que não haverá divulgação de nomes e dados das empresas]

Certo. Então, o que a gente está entendendo como aliança estratégica, que são formas de cooperação, de colaboração, com o intuito de promover uma combinação de recursos organizacionais que sejam relevantes, e que se traduzam em competências de dois ou mais parceiros, e que levem a uma vantagem competitiva que seja sustentável frente ao mercado em que atua.

Basicamente, o que nos interessa, como eu disse, são essas formas de colaboração, essas parcerias, que geram uma fonte de vantagem competitiva no mercado. Então, se você puder comentar dessa sua atuação com os incorporadores...

Você tem estabelecido alianças ou parcerias com eles? Como elas têm sido? E se você tem parcerias com fornecedores, investidores...

Não é nenhuma parceria, assim, oficial. Existe, assim, uma ligação entre vários projetos se encaminhando. Nenhuma relação assim, tão fixa. Não existe nenhum acordo operacional, não existe nada... **(Nem mesmo informal?)** Informal... Também não tem. Tem assim, que a gente adota, vamos dizer assim... Ele vai trabalhando com você durante anos, tem cliente de 20 anos... Quer dizer, uma coisa bem informal, não é... Amanhã, ele começa a chamar outros arquitetos. Aliás, já aconteceu. Faz um IPO e começa a chamar vários escritórios... Guarulhos,

e etc. Então, acontece. Ao mesmo tempo aparecem outros clientes... [risos] **(Entendi. Claro, claro! Tem um acréscimo de movimento...)**

O que vai acontecer nos próximos meses, a gente não sabe. A gente já previa que ia haver um grande crescimento de trabalho. Agora, o que vai acontecer nos próximos meses a gente não sabe. Se vai faltar matéria-prima, vai faltar servidor, vai... tudo...[risos]

Entendi. Mas você... Como a sua empresa já tem mais de 20 anos no mercado, você já passou por momentos em que existe uma atividade maior no mercado imobiliário. Vocês, tradicionalmente, trabalham diretamente para o mercado imobiliário. Não que não façam outros serviços, não é isso? Você me corrija se eu não estiver certa...

É. 99%. **(Noventa e nove por cento. Então vocês têm esse foco de trabalho, não é?)**

Então, eu gostaria de saber... Ao longo desse tempo todo, vocês nunca tiveram, em momentos de maior atividade, nunca foram procurados pra fazer uma parceria, desenvolver um pacote de "N" projetos, alguma coisa desse tipo?

Ainda não. Ainda não... Não, pode ser que seja interessante. Eu, na verdade, assim... Eu acho que vai começar a acontecer. Já ouvi falar de em escritório de Cálculo [Estrutural] acontecer isso; empresas fechando pacotes... Mas, com a gente, ainda não. **(Entendi. Você tem...)**

Eu acho que ainda não tiveram a percepção - as incorporadoras -, que pode começar a faltar escritório de arquitetura; ainda não sentiram, talvez... Mas eu senti, a semana passada, um... uma empresa, que não é meu cliente, pedindo orçamento pra mim. **(Ah, entendi. Já está**...) Não é? É uma coisa assim... um contato meio esquisito, porque normalmente, quando o cliente quer fazer um trabalho, ele chama direto e discute o produto, e não pede só um orçamento... O cara só pediu orçamento. E, pelo tipo de projeto que ele quer fazer, nem todo mundo deve estar com muita vontade de fazer! [risos] Quando as vacas estão gordas, o

pessoal já começa... Projeto muito pequeno, etc. Então deve estar saindo caro. **(Hum, hum...)** Sabe, de uma leitura assim, diferente...

Entendi. E normalmente, pra você efetuar o seu trabalho, você contrata equipes? Como é que você faz?

Você diz o que, arquiteto terceirizado? **(Isso... isso às vezes acontece, ou não? - quando você tem muito serviço.)** É muito difícil de se contratar. Eu fiz várias experiências, nos últimos 10, 15 anos. Eu tenho assim, na verdade, 3, 4 ex-funcionários com que eu conto eventualmente. Mas por que "ex-funcionários"? Porque tem a cultura do escritório. É muito difícil. Já tive experiências de pessoas que nunca tiveram ligação com o escritório, e foi muito difícil. Então, é muito pouco... Representa, sei lá, 3, 4% do nosso movimento. Realmente, a gente tenta lutar pra não precisar. Mas, tem sempre essa válvula de escape aí, pra ajudar.

Você costuma ser investidor nos empreendimentos que você projeta? (você não vai divulgar...) **Não, não vou falar!** [risos] **Não, eu não vou falar nomes, e vou falar ...**

[interrupção na gravação, para se explicar o caráter sigiloso dos dados isolados e que não haverá divulgação do nome das empresas envolvidas]

Então, novamente: Você costuma participar das incorporações?

Não todas. De um caso ou outro, de um terreno ou outro, não de tudo que eu faço. **(Isso normalmente é uma...)** Seria maravilhoso se eu participasse de tudo! [risos] Eu seria maior que a Cyrela! [risos]

É, porque você teria tantas incorporações para participar, não é? E esse tipo de ligação, você sente que você modifica a sua relação com a empresa, quando você adota esse tipo de comportamento?

Sim, sim. Tem uma... Na verdade assim, eu tento separar muito, quer dizer... Lógico que quando eu sou sócio, eu entro desde o início, eu consigo dar mais palpite, ter mais liberdade. Hoje já tem muita liberdade de projeto, não é? Quer dizer... De trazer novidades e ficar melhor. Aliás, o pessoal procura a gente pela... em busca de novidades, não é? A gente tem sim, acaba tendo um pouco mais de influência na escolha do produto, tem uma coisa mais efetiva...

E você acha que você é contratado mais recorrentemente por conta disso, ou é exclusivamente pela sua competência como arquiteto?

Não, não tem nada a ver... **(Você acha que isso não tem...)** Não, não há essa permuta. Entra, que você pega o projeto. Já foi, há muito tempo... Aliás, no mercado, hoje, o que não falta é investidor, não é? Eu, aliás, é uma coisa que eu estou preocupado..., se eu vou conseguir entrar em algum negócio, porque... ninguém precisa mais de investidores. Tem muito dinheiro...

Tem muito dinheiro - está certo - no mercado imobiliário, não é? Tem sim. Você vê essas experiências em que você participou, como tendo sido proveitoso?...

Quando você participou a primeira vez numa incorporação com uma empresa, você notou que isso começou a ser recorrente com aquela empresa, ou você indistintamente participa?

Não, ficou. Eu acabei, num caso recente, acabei entrando. Comecei a entrar em unidade, comprei, costumava muito investir em alto padrão e depois comecei a participar em terreno,

entendeu? Encontrei com ele hoje. Tenho participação em 3 terrenos. Quer dizer, dois que já estão subindo, e um que vai começar agora.

Então você nota que quando você fez a primeira vez, isso foi facilitando (É...) **novas participações?**

E você, com relação a esses parceiros, você comentou que você é procurado por conta de trazer novidades, não é? (É, em termos arquitetônicos.) **Você acha que eles buscam em você essa fonte de inovações técnicas?**

Criativa... **(Criativa...)** É, tem uma parte do nosso trabalho que é o de "Projetos Especiais", que são bem diferenciados. Tem, quer dizer, a gente faz bastante coisa, pra vários tipos, mas é... assim, desenvolvimento de fachadas... Mas assim, elaboradas, tem... que é criação das unidades. Coisas bem diferenciadas.

É interessante notar, assim... Porque você há de convir que quando você faz um projeto, na primeira vez, pra um determinado cliente, você vai vir com a sua cultura, não é? E ele tem a dele, de mercado, (Certo...) **que muitas vezes é concorrente, mas não está ainda, "amalgamada" uma a uma outra.** (Certo.)

Ao longo do tempo, você acha que vai surgindo mais inovação, sua criatividade... Você comentou que quando você participa, você se sente (Olha, deixa eu falar...) **mais à vontade pra inovar** (É, eu disse...) **e tal...**

Mas assim, é... O Mercado Imobiliário é muito conservador. A gente quebrou barreiras durante todos esses anos, que eu vou te contar! Desde, tipo, no mesmo projeto ter 3, 4 apartamentos diferentes no mesmo empreendimento, na mesma torre, coisas que eram assim,

sabe? Vinham corretores, diretores da empresa de vendas *"- Meu Deus, você vai ficar louco, como é que você faz isso?"*, e tal. Até que chegou uma fase hiper diferente, né?

Então, hoje, quer dizer, há resistências, eles vão indo devagar. Vê que deu resultado, eles abrem, né? Abrem a... Então, a gente está vendo, não só no meu escritório, mas vários escritórios de São Paulo estão conseguindo fazer coisas diferenciadas; vários: três ou quatro... Coisas assim, bem diferenciadas... Está acontecendo, quer dizer... Mas é bem conservador.

Você nota que isso surge mais ao longo dessa inter-relação, ou você acha que não tem nada a ver com essa continuidade?

Surge, surge... **(Surge com a...)** Surge. O pessoal vê o resultado de venda, vê... Começa a perceber como o consumidor está mais ligado nisso e naquilo. Mas ele é muito conservador, o mercado imobiliário é muito conservador.

Então você não acha que é o consumidor, são os empreendedores que são mais conservadores?

O consumidor é conservador, só que... As empresas de vendas, que elas opinam muito, elas são muito conservadoras. Hoje se ouve demais a empresa de vendas, né? E, quer dizer... Está, na verdade, está começando a haver até uma mudança... porque agora muitas empresas fazem pesquisa. Mas assim, pra decidir compra de terreno, ouve a empresa de vendas, pra decidir produto, ainda se ouve a empresa de vendas... Muito forte isso, é muito forte.

Tem um... Acho que tem um cliente que decidiu que não ia mais ouvir - dessa leva que sempre ouviu; ele decidiu que vai produzir o trabalho dele, e vai escolher a empresa que vai vender... Vamos ver.

Ver como vai ser? (É...) **E o que você acha, você sente que tem uma concentração no mercado, atualmente, de atividade? Concentração, com um número menor de empresas?**

Na verdade, assim... Não é que tenha um número menor de empresas, mas a gente, na verdade, sabe que são várias empresas que fazem... que têm associação com o mesmo grupo, né? A gente está vivendo isso constantemente. Tem 5 empresas que são, na verdade, associadas com a mesma, quer dizer... **(Várias que são a Cyrela,várias que são a Gafisa, várias que ... Entendi.)** É, é...

Mas você sente que existe uma concentração, vamos dizer, por conta dessas IPO's, de tudo...? Você observa que existe uma, uma contratação mais relevante desses grupos, com relação há 3 anos atrás, por exemplo?

De um ano pra cá. **(De um ano?)** É incrível, porque na verdade, é assim... Na década de 80, teve a história da Encol, né? Eu lembro de escritórios fazendo 85% da Encol, 90%. Eu não fazia, mas é... Foi uma lição indireta, né? Quer dizer, esses escritórios quebraram a cara, demoraram 10 anos pra se recuperar. Então, isso é uma coisa que eu lembro que eu falava assim: *"-Puxa, eu sou um privilegiado... Meu maior cliente me ocupa 10, 12 % do meu escritório..."* Era um privilégio. Agora... **(Modificou...)** Modificou muito. Não digo que... **(Não está na mão de um, mas são poucos...)** Não, mas pode chegar num a ter 35, 40 %... **(Entendi. Porque é uma conta de mercado...)** É.

Outra coisa que mudou também é a relação nossa com as empresas de construção. Mudou muito... **(Em que sentido?)** Na verdade, já vem mudando nos últimos 3, 4 anos, né? O setor de novos negócios que surgiu em cada empresa. Então isso, vamos dizer, que "desumanizou" a relação.

Porque antes você falava só com o gestor principal?

Na grande maioria das empresas, eu só falava com o gestor principal. Não que alguns desses grandes [empresários] ainda não telefonem. Telefona. Mas antigamente eles passavam desde a compra do terreno. Hoje... **(Hoje eles deixam pro Diretor de Novos Negócios...)** Sim... **(Ou com o gerente, né, atualmente... [risos])**

E eles que escolhem o arquiteto, que vai te consultar, e que provavelmente vão seguir o projeto. É uma coisa, assim... Desumanizou totalmente; ficou uma coisa muito assim, então... Numa empresa, junta 10, 15 pessoas entrando nessa área, então ficou um... distanciou um pouco a relação. Lógico que depois, quando fecha o negócio, aí começa de novo a ter um contato mais estreito com Diretorias; tem diretores, etc. Mas a distância, em relação ao gestor principal, essa não volta, essa mudou muito; principalmente nas que fizeram IPO, né?

Já são 17 atualmente, né? (É, é...) **Em Fevereiro eram 14, 13 em São Paulo. Têm algumas que abortaram, não é?** (Não, mudou muito, mudou muito...) **E mesmo assim, não se consegue... você não consegue estabelecer um vínculo. Isso é incrível... assim, de elas não terem nenhum vínculo claro com as empresas de projetos com as quais elas trabalham.**

Cada vez menos. Cada vez menos. Talvez em algum momento eles vão começar a perceber que tem um volume de trabalho, e aí então eles vão ter que fazer acordos operacionais. Isso que foi falado no começo, pode ser que venha a acontecer. Tipo *"-Vamos fechar um pacote de X metros quadrados com você"*, e pronto. Aí, pode acontecer.

Elas, previdentemente, se beneficiam desse número de sugestões de vanguarda [inovações] que você faz. Elas são reconhecidas? Você nota que elas voltam a contratar? (Voltam, voltam... Mas...) **Existe um reconhecimento?**

É, existe. Mas acaba até, sem querer, acaba havendo uma tipologia de arquiteto, né? Quer dizer... O arquiteto faz aquilo, chama o arquiteto que faz isso... Ainda mais pra equipes de novos negócios, que começa a acontecer isso, quer dizer...

Tem essa tipologia, né? Você tem que sentar com eles e mostrar que não é bem assim. Eu faço isso, faço aquilo... Não é só aquele projeto específico, não é? Fica meio assim *"o arquiteto tal faz o projeto tal"...* **(Como se você não estivesse apto a outras possibilidades...)**

É. O outro só faz comercial, o outro só faz 1 dormitório, o outro só faz popular... E muitos, muitos, muitos mesmo... **(Eles gostam de rotular...)** É... **(Ou, eventualmente, também, pode ser pra não ter esse vínculo maior, que a gente está comentando aqui...)**

Então... Na verdade, você tem contratos, não é? (É...) **Caso a caso, quando você vai fazer qualquer empreendimento, aí você estabelece os vínculos. Normalmente, as pessoas vão permanecendo as mesmas? Você sente que alguém procura você com o intuito de aprender de você, de como fazer um empreendimento imobiliário, por exemplo?**

Já teve cliente que fez isso comigo, já teve... Já teve, e eu organizei pra ele juntar com outro cliente. **(Entendi.)** E não quebrar a cara. **(Entendi.)** Tipo, ele comprou o terreno, e ele era mais construtor do que incorporador. E eu apresentei um outro cliente, e deu certo. **(Deu certo? Ah, deu certo...)** É. **(E aí, mesmo assim, vocês não têm...)** É.

Você acha que há desgastes ao longo desse relacionamento, por conta - você acha - do estilo de arquitetura? Ou porque...? (Não.)

Não, não tem esse tipo de desgaste. Na verdade... **(Você acha que as pessoas gostam de...?)** É, elas querem variar, é natural. **(Variar?)** Acho que chega uma hora que elas querem variar, e depois voltam. Já me estressei com isso, até nas obras. **(É, não é?)** Tem aquela coisa de ir

buscar, *"-Ah, vamos fazer isso com outro arquiteto..."* Ih! É uma experiência que é fogo... **(É, é uma coisa que é ... Pra ajudar na área comercial...)**

[Toca o telefone]

Alô?

[Interrupção na gravação]

Bom, e pra concluir... Na verdade, assim, só queria seus comentários a respeito do que você vê como sendo importante nas interferências governamentais e no ambiente - aí do mercado imobiliário. Assim, em especial, (Por favor, não põe...) **a lei de zoneamento... Não, não vou por NUNCA o seu nome!** (Não, não, estou brincando! Eles não participaram, e só atrapalham, é uma coisa de louco...) **Lei de Zoneamento em especial e esse, vamos dizer, *boom* do mercado... Como é que você vê isso com relação ao governo?**

Bom, da Lei de Zoneamento, infelizmente, no caso da Cidade de São Paulo, fizeram um *lixo* de plano. Foi, assim, uma coisa... Não sei, parece que tinha que fazer por causa das eleições, sabe? Como se fosse mais um ponto a favor da Prefeita; e virou um emaranhado, um monte de coisa errada. Você vai numa reunião na Prefeitura, você fica arrepiado com as coisas que se discute nessas reuniões. Que era... Sabe? Parece assim: vai terminar a reunião, vão pedir inconstitucionalidade do plano, da lei de zoneamento. É um negócio, assim... Nunca vi coisa igual! Tantos erros, enfim... Do setor de compra e outros... **(Não... Aí com relação a...)**

Assim, a gente tem vários pacotes aí, que são resoluções do Conselho Monetário Nacional, e tudo... porque fizeram essa atividade do setor inteiro ter uma projeção aí, geométrica.

É, tipo... Esse crescimento de mercado tem mais a ver com a injeção de investimentos do setor privado. A gente... Eu estava até conversado com uma pessoa sobre...

O pessoal faz muito paralelo hoje com o mercado mexicano, né? O que aconteceu lá, aqui também teve uma história muito parecida dos IPO's etc, não é? Quer dizer... Parece que é muito parecido. Então, me contando sobre a área popular, que é bem diferente... Quer dizer, que há uma expectativa de um grande crescimento na área popular no Brasil. E foram buscar informações no México: a maioria dos empreendimentos populares, parece que 100%, o Governo dá o terreno... E um custo tributário que ainda é muito baixo. Quer dizer, então essa... O Governo dá um terreno, e ainda a parte de tributação, quer dizer... É muito diferente do que vai acontecer no Brasil.

Eu temo, o meu receio é que essa previsão... Quer dizer, há um déficit, tudo bem. Mas não há renda. Uma coisa é uma pessoa entrar numa CDHU e pagar R$ 60,00 de prestação. Outra coisa que a iniciativa privada não vai conseguir produzir pagando R$ 60,00 numa prestação - eu acredito - vai falar em R$ 450,00; não é um patamar de popular. Isso é classe média... **(Popular do Brasil, não...)** Isso é classe média no Brasil; R$ 450,00 por mês é classe média. Então, sei lá, é meio...

É. Você concorda que esse afluxo de capital veio em função da alienação fiduciária (Sempre, não é?) **e da afetação...** (É uma gama de coisas.) **Então... É que essas resoluções** (Sim...) **elas acabaram por garantir** (é verdade...) **o investidor, e também as instituições financeiras...**

Eles mexeram com a classe média, inclusive, quer dizer... Principalmente pessoas que não tinham renda declarada, não é? Quer dizer... Então facilitou a vida de muita gente pra poder comprar um imóvel. Então hoje o cara chega lá e compra! Não precisa mostrar renda. Ninguém está nem aí! Quer dizer, parece que houve uma mudança muita grande nesse

sentido; e cresceu muito o mercado, com isso, realmente cresceu. Acho que nos últimos... principalmente no ano passado, deu uma deslanchada em função disso...

Essa flexibilização no crédito, você acha que corre o risco de beirar o que aconteceu nos Estados Unidos, com relação ao crédito?

Uau! [risos] Estados Unidos... Se a renda não melhorar, acho que vamos ter problemas de crédito, sim... Eu acho que a gente está... Eu acho que o brasileiro está aprendendo a... O brasileiro está ficando muito parecido com o americano, não é? Parece que é uma história, que o brasileiro está virando o sujeito endividado, e está gostando da coisa. Parece isso, não é?

Só que ele não tem a mesma garantia de que vá ter emprego, não é? Arrumar emprego nos Estados Unidos é uma situação muito fácil. Aqui não.

Não? **(Não. Porque lá é fácil você dispensar e contratar; não é tão caro, é mais fácil...)** É, o sujeito lá vive pendurado no cartão de crédito - e dívidas fazem parte do estilo de vida do americano...

É que lá eles, por flexibilizarem demais a concessão de crédito, acabaram por ficar com um déficit mesmo, operacional, nesses financiamentos, não é?

O brasileiro, então, está indo pelo mesmo caminho... Eu acho que vai... Já vimos o final dessa história. Nos Estados Unidos já aconteceu isso: de incorporadores que quebraram... Que iam lá, pegavam um financiamento, um crédito de algum lugar e... Na época do Bush pai, eu lembro...

O senhor gostaria de comentar mais alguma coisa? (Acho que não.) **Há alguma idéia que precisa ser complementada?**

Não, eu acho que a gente já falou das coisas mais importantes...

Então, eu agradeço muito o senhor pelas suas informações. E em nome do Mackenzie eu também agradeço. Obrigada. O senhor teria alguém para me indicar para entrevista, uma empresa com várias parcerias recentes?

Eu poderia te indicar as maiores do mercado [diz o nome], que elas estão fazendo parceria a toda! Tá? Quer dizer... Que eu saiba elas são as que mais têm feito parcerias. Tem a [empresa 8], que tá bem grande, fazendo muita coisa também... **(Mais uma vez, obrigada).**

FIM DA ENTREVISTA

6. ENTREVISTA COM GESTOR DA EMPRESA 8

Pessoa Entrevistada: Gestor principal da empresa, sócio-proprietário, Engenheiro Civil, entre 40 e 45 anos de idade.

Características da Empresa: Empresa no mercado há 25 anos, sociedade anônima, de competente gestão profissional, atualmente, a empresas incorporadora possui mais de 50 funcionários.

Transcrição da Entrevista:

[Fita 6]

Estou entrevistando o gestor principal uma grande empresa incorporadora de São Paulo É uma empresa incorporadora, uma das maiores do segmento. Atua há bastante tempo no mercado, e eu gostaria de questioná-lo a respeito das alianças e parcerias que vocês têm realizado, ou que realizaram, através da sua empresa, especialmente nos últimos 2 anos.

Para dar o mesmo enfoque que para os outros entrevistados, eu vou ler a definição básica do que chamamos neste estudo de uma Aliança Estratégica: *"As alianças estratégicas são formas de colaboração no intuito de promover a combinação de recursos organizacionais que são relevantes, ou então as competências de dois ou mais parceiros, sempre em busca de uma vantagem competitiva, que seja sustentável no setor e no mercado em que está atuando."*

Então eu gostaria que você me contasse, assim, o que você achar que é relevante com relação às alianças que você tem realizado, principalmente nesses últimos 2 anos, tanto

com empresas do mesmo nível na cadeia de suprimentos – ou seja, com outras incorporadoras – quanto com empresas fornecedoras e investidores. Eu queria saber que tipo de alianças ou de parcerias que vocês têm realizado nesse período.

Então, eu particularmente acho o seguinte: parcerias, em todas as faixas da cadeia produtiva, são muito importantes, tanto com fornecedor quanto com parceiros estratégicos, e quanto para você poder ganhar escala e poder se firmar no mercado, ter possibilidade de atuar em outros mercados ou com outras faixas de renda. Então, a nossa empresa tem feito várias parcerias, desde fornecedores – onde a gente consegue fazer bons contratos com fornecedores, onde você garante suprimentos e garante preços, prazos e condições diferenciadas –, passando por parcerias estratégicas, de pessoas [empresas] que têm imóveis que nos interessam, mas que não conseguem fazer sozinhos, precisam também de um parceiro. Em lugares que a gente não atuaria sozinhos. Até nós, que procuramos alguns imóveis grandes – e que a gente também não consegue construir sozinho, ou não quer, porque são coisas muito grandes –, você divide risco, divide *expertise*, divide conhecimento e soma esforços. Isso acaba sendo muito importante.

Até que, por último, a gente acaba de fazer uma grande parceria, que no final se transformou numa fusão entre 2 empresas que têm um histórico muito parecido, e que são complementares. Uma, ela está mais focada na área de incorporação, e a outra mais na área de construção. E essa última, que é a principal parceria que a gente fez – não invalidando as outras –, e vem num momento em que o mercado está muito grande, e que os maiores *players* acabam engolindo os pequenos, então a gente tem que reunir forças - e aí vem em um momento em que o mercado está começando a se consolidar, como outros setores se consolidaram: setor financeiro, o setor de distribuição, o setor industrial. Todos os setores principais da economia acabaram se consolidando.

E, na minha opinião, está havendo um movimento nesse sentido, para a consolidação do setor imobiliário, que deve... que é um setor muito fragmentado, mas que vai caminhar para uma consolidação como todos os setores brasileiros fizeram em um passado recente. Eu acho que isso é inevitável num mundo globalizado, em que os preços hoje, de tudo, estão completamente alinhados; em que você tem que competir com todo o mundo ao mesmo tempo. Então eu acho que essas fusões que estão ocorrendo, particularmente a nossa, vêm em um momento de grande concorrência, em que se você não tiver tamanho e não tiver escala você não consegue competir. É isto. Além do mais, com essa fusão vamos estar mais fortes para uma possível IPO. Mas isso é uma outra estória.

Perfeito. Com relação a essa... Vamos conversar primeiro sobre essas alianças com fornecedores. Você explicou claramente que você busca uma extensão maior de fornecimento, um tempo correto de entrega e uma qualidade adequada, sem prejuízo do preço. Como funciona isso com relação aos seus prestadores de serviço, seus fornecedores de projetos e de terrenos?

Então, como eu disse há pouco, eu acho que a parceria é uma via de duas mãos, onde tem o "ganha-ganha". Porque o negócio só é bom quando todo o mundo ganha. Quando um só ganha você faz uma vez só e não faz a segunda. E a parceria, ela parte do pressuposto e do princípio que é uma coisa que você vai fazer mais do que uma vez. Então, como é que a gente funciona na questão de parceira? Pensando em parceria de materiais, por exemplo: é uma parceria em que você tem fornecedores que têm qualidade, preço e prazo. E você, combinando com eles uma certa assiduidade, você acaba criando um vínculo comercial muito importante, em que você consegue manter bons preços pela escala e pela constância. Isto vale também para os teus projetistas, e vale também para a tua mão-de-obra civil.

Os projetistas que têm os escritórios em que você acaba sendo, vamos dizer, cliente deles não de uma vez só, te atendem também em prazos e preços diferenciados, porque sabem que você vai estar sempre dando serviços para eles. As informações correm mais soltas, a comunicação também melhora. E é isso que eles querem, não é um cliente de uma vez só. E o empreiteiro de mão-de-obra principalmente. Porque este sofre demais quando há uma descontinuidade de serviço, onde ele não está, via de regra, capitalizado para poder fazer a demissão dessa mão-de-obra toda. Então ele trabalha com preços muito enxutos, e ele parte do pressuposto que ele vai ter sempre trabalho. Assim, os encargos sociais dele de uma demissão ou de uma ruptura de trabalho acabam sendo diluídos ao longo do tempo e entram no custo operacional dele. Diferente de se ele tiver uma descontinuidade de serviço: ele é obrigado a pagar todos os encargos e todas as pessoas que trabalham para ele de uma vez só. E, via de regra, essas pessoas não estão preparadas para isso.

Então, quando você faz uma parceria de mão-de-obra, pressupõe-se principalmente uma continuidade de serviço – o que dá tranqüilidade para o empreiteiro e acaba, consequentemente, te dando preços mais competitivos.

Que tipo de acerto, de contrato vocês fazem, nesse caso?

Via de regra, a gente faz contratos ou pedidos de fornecimento, mesmo. Agora, a parceria é normalmente acertada com um acordo verbal.

E a qualidade, você acha que vai se mantendo ou melhorando ao longo do tempo dessa presta...? (Como?) **A qualidade dessa prestação de serviço vai se mantendo ou melhorando ao longo do tempo?**

Com certeza, porque ele vai entendendo melhor qual é o teu padrão construtivo e vice-versa. E você vai corrigindo ele e tornando, vamos dizer, a mão-de-obra dele com a tua cara e a tua qualidade. Isso o tempo acaba se incumbindo de realizar.

Perfeito. Com relação ao projeto, você vê alguma... suscitar inovações, melhorias e ganhos de escala com o projeto sendo recorrentemente feito com o mesmo profissional?

Com certeza, também. Quer dizer, hoje a palavra de ordem é custo e preço, uma vez que os produtos se diferenciam muito pouco. Porque por mais que se tenha imaginação e criação, você não consegue sair muito fora do que o mercado está acostumado e à tradição do que é um imóvel. Particularmente, no nosso caso, são imóveis residenciais. Então o que acontece é que os conceitos acabam mudando um pouquinho dos imóveis comerciais, como mudaram ao longo dos últimos 50 anos, por exemplo.

Só para citar um exemplo, a família brasileira antigamente convivia em quartos grandes e banheiros grandes, mas nunca em suíte. Hoje não. Hoje você tem quartos bem menores, espaços menores, e todo quarto com o seu banheiro. Para dar outro exemplo para você, a questão da segurança, que hoje é muito complicada principalmente nos grandes centros urbanos, levou a que os condomínios tivessem segurança própria; levou a que os condomínios... A questão, também, de transporte, levou para que as pessoas tenham dentro dos seus grandes condomínios toda a infra-estrutura que elas teriam na rua. Academias, hoje, têm dentro de condomínios. Piscinas, lazer, esporte. Tudo isso, por causa de custo, transporte e segurança acabaram trocando um pouquinho o produto.

Agora, quando você coloca tudo isso dentro de um mesmo contexto [de parcerias] e começa a fazer isso em escala e de uma forma repetitiva, isto te cria novas soluções tecnológicas; economias de escala, que acabam fazendo com que a repetição seja – obviamente porque ela é recorrente – te traga economias de custo, e traga facilitadores construtivos, uma vez que você

repete não exatamente o mesmo produto, mas o mesmo conceito inúmeras vezes. Te traz um aprendizado, uma economia muito importante nos projetos e na execução – que é onde você teve dificuldades no passado. E você corrige no futuro, uma vez que o produto, ele é relativamente parecido.

Tem alguma coisa mais, com relação a essas alianças verticais, que você gostaria de colocar? Enfim... Com relação aos investidores... Você comentou que às vezes vocês entram junto com algum fornecedor de terreno, que é o investidor do seu negócio. Vocês costumam ter investidores junto com vocês nas incorporações?

Não, em via de regra... O que eu quis dizer com isso é o seguinte: são parceiros, não são investidores que têm negócios que não conseguem desenvolver sozinhos e vice-versa. E aí a gente monta essas parcerias. Não são bem investidores, **(Tá.)** são parceiros em que a gente acaba trocando informações, *expertise*, riscos etc. e tal.

Então vocês não costumam ter parceiros para a realização das incorporações?

Não. Via de regra a gente faz essas alianças, vamos dizer assim, onde todo o mundo tem interesse no negócio não só como investidor, mas operando também na cadeia.

Certo. Então, os motivos que te levam a fazer essas alianças verticais são esses.. .E os objetivos?

Olha, os objetivos são esses mesmos, viabilizar os negócios e proteger dos riscos. Fazer mais e melhor, para crescer no mercado. E é isso que dá certo.

Entendi. Então, voltando para os casos em que vocês fazem essas alianças horizontais vocês costumam ser os gestores dessas alianças. E o que vocês buscam na hora de fazer esses relacionamentos?

Então, aí tem várias alternativas. Depende muito quem é o parceiro. A gente tanto constrói como administra. Mas muitas vezes você tem que dividir isso, então um parceiro constrói e o outro administra. E, às vezes, vice-versa: você administra e o outro constrói. Por que isso? Primeiro, para todos terem serviço; segundo, para você dividir, também, a gestão; e, terceiro, porque muitas vezes você está com a tua capacidade operacional tomada e você quer continuar operando. E não quer inchar, porque amanhã o mercado pode mudar e você vai ficar com um custo operacional fixo muito alto.

Então, você dividindo isso com mais empresas, você acaba fincando a tua bandeira em mais endereços – e com o mesmo valor, porque você divide. Ao invés de fazer um empreendimento de 100, você faz 10 empreendimentos de 10 com o mesmo capital. Você tem uma visibilidade 10 vezes maior, uma diluição de risco – porque você faz 10 negócios em vez de um só – e você aprende também, e troca, muito, informações com os parceiros, uma vez que são pessoas que também são do mercado, e, obviamente, para você estar fazendo um negócio com elas, você as conhece e sabe da capacidade técnica delas. Então, acaba-se trocando experiência, acaba-se conhecendo novos parceiros através do novo parceiro – fornecedores, técnicas, diluição de risco e inúmeras questões em que se acaba tendo uma vantagem muito grande.

Que tipo de contrato ou de documento que estabelece essas parcerias ou alianças?

Então, aí basicamente são 2. O primeiro nasce na compra do imóvel. Na hora que você vai comprar o imóvel, se você já compra, por exemplo, em 2 pessoas [empresas], 50% cada um, já acaba de nascer uma sociedade onde, neste empreendimento, vocês são sócios, meio a meio. O segundo passo é na hora de executar o trabalho propriamente dito. Que tem o

trabalho, vamos dizer assim, na área de incorporação, que são a concepção do produto; tabela de preço, o plantão de vendas; a imobiliária que vai vender; o recebimento da carteira e a administração de tudo isso – o "contas a pagar e a receber", que é o que a gente chama de "administração". E tem o segundo serviço, que é a construção dentro do canteiro de obras, o intra-muros, que é a construção da obra propriamente dita.

Então, normalmente se faz contratos onde um constrói e o outro administra, ou, vamos dizer, em um outro caso, o outro que administrou constrói e vice-versa. Então, são 2 tipos de contratos: um que é de administração – de carteira e da parte, vamos dizer, administrativa de todo o empreendimento – e o outro é o contrato de construção propriamente dito. **(Da obra.)**

Vocês costumam fazer sociedade de propósito específico?

Em todos os casos, principalmente por causa da legislação fiscal – que ela é mais amena no caso de SPE do que você trabalhando na tua empresa. Porque você facilmente extrapola o limite do resultado que você pode ter por ano, e aí você acaba caindo numa alíquota de imposto sobre o lucro real que é muito mais alta, e inviabiliza a operação. Além do que, você consegue segregar melhor cada empreendimento, enxergar melhor a rentabilidade e não contamina um empreendimento com outro.

Outra coisa, como é que fica, nesse caso das SPE's, ou mesmo no caso de co-incorporação, como fica o atendimento do pós-venda? Como é que se estabelece, vamos dizer, esse vínculo no relacionamento de aliança pós-entrega da incorporação?

Então, na verdade não é uma coisa vinculada à outra; cada um continua a fazer seu serviço e não tem nada a ver aliança com a pós-entrega. Isso faz parte do trabalho. Você tem 2 tipos de trabalho – de novo, um na área administrativa e outro na área de construção. Na área administrativa você tem um SAC, onde você atende os clientes e recebe todo o tipo de

consulta – desde uma antecipação de pagamento, ou uma '*postecipação*' de pagamento; algum problema com a unidade que recebeu; alguma insatisfação; algum vício que está na construção ou não. Então, essa é uma parte administrativa. Essa parte administrativa, ela segrega: o que é administrativo ela resolve, o que é de obra ela repassa para um departamento de manutenção, da construtora. O departamento de manutenção, obviamente, ele abre uma ocorrência, visita o local e identifica se é problema de construção ou se é problema de mau uso. E acaba resolvendo a questão se, obviamente, for imputável à construção. Mas isso independe de aliança ou não, faz parte do escopo do trabalho de quem está contratado para prestar o serviço.

Perfeito. Me conte uma coisa: com relação aos recursos principais de uma incorporação imobiliária, o que você acha que é mais importante uma empresa ter – e que os outros empresários vêem na tua empresa como um fator diferencial – que leva à aliança estratégica?

Então, são duas coisas basicamente. Você precisa ter *expertise* e experiência de anos – que nós temos, são 25 anos de mercado, com uma boa reputação; ter um bom RH – você tem que ter gente para desenvolver tudo isso; e você tem que ter, obviamente, crédito no mercado – quer dizer, você tem que ter feito boas coisas ao longo do tempo. Obviamente, errar é humano, mas errar deve ser exceção e não regra. Se você faz 10 empreendimentos, 20 empreendimentos, um deles fatalmente você vai acabar errando. Mas se você tem uma carreira regressa de sucesso, onde você tem uma conduta empresarial reta, correta, honesta; onde você tem uma boa estrutura de gente e onde você tem crédito junto a todas as instituições – desde crédito como pessoa, crédito como capacidade, como profissional, como caráter, e até crédito financeiro propriamente dito – esse é o diferencial que qualquer um procura para arrumar um bom parceiro e poder agregar na tua operação.

Entendo. Com relação ao estabelecimento... vamos dizer, então, dessa reputação. Quando você busca um aliado, você também acha isso muito importante? A reputação? O fato de ter esses recursos humanos e de ter essa capacidade de observar e avaliar o mercado? Você analisa esses aspectos como importantes para você se aliar?

Sem dúvida nenhuma, isso é o mais importante. Se não, não adianta. Porque o capital, hoje ele tem em excesso. Nunca houve tanta liquidez no mundo. E para o Brasil, esse dinheiro está drenando também, está vindo para cá. Então, o dinheiro hoje é uma coisa que não é mais escassa. O brasileiro nunca viu tanto crédito como tem visto nos últimos anos. Aliás, o mundo inteiro sempre teve e o Brasil nunca teve. Por isso que nós estamos experimentando aí um crescimento maior do que nós tivemos nos últimos anos. Justamente por causa da queda da taxa de juros, essa estabilidade financeira gerou um ambiente propício para esses recursos que estão aí rondando o mundo e procurando oportunidades.

E o Brasil é um país, como todos sabemos, emergente, com grandes oportunidades. Portanto, há muito dinheiro. Então o dinheiro, eu diria que hoje, ao contrário do que foi há uns anos poucos atrás, é o recurso mais abundante que nós temos. O que é a de mais difícil são essas qualidades que eu me referia. São profissionais com anos de experiência, que sobreviveram a todos esses problemas que ocorreram no Brasil nesses últimos 20 anos – com "n" planos, com inflações malucas, com trocas de moeda, com instabilidades, com falta de créditos, com juros altos – e que, num ambiente muito mais propício, muito mais estável como o que nós estamos vivendo, hão de ter um sucesso muito maior, porque hoje estão lutando em iguais condições como de países de Primeiro Mundo.

Então, o que tem hoje para mim de mais importante, o que eu busco e o que eu sei que buscam na minha empresa são justamente esses valores, que não os valores monetários. Os valores humanos: *expertise*, caráter, conduta correta. Esses são os pontos principais, que eu

busco para qualquer parceria; são os primordiais. E eu tenho certeza que são os valores que buscam dentro de minha companhia também.

Entendi. E queria saber onde você escolhe seus parceiros, em que círculo de pessoas você busca? Você olha primeiro para a empresa, para a reputação da empresa? Você olha mais para os componentes da diretoria? Você busca mais entre as pessoas que você conhece de longa data? Enfim, eu quero saber em que lugar você começa essa prospecção de um parceiro.

A prospecção, ela acontece naturalmente, dentro do mercado. Como nós estamos no mercado há 25 anos, dificilmente nós não conheçamos as pessoas que hoje operam. E se não conhecemos diretamente, conhecemos indiretamente: alguém os conhece e a gente acaba chegando a essas pessoas. Obviamente, quando a gente tem essa abordagem, ou é abordado, você já tem todo um conhecimento, pelo menos preliminar, de quem é esta pessoa ou de quem é esta empresa que está te procurando ou que você está procurando. Sabe o que ela fez, já viu no mercado, já ouviu falar; os sindicatos que você freqüenta, por concorrências em que você já esteve junto com elas, e por parceiros que os conhecem. Aí já dá para ter confiança que aquela empresa é idônea e de que dá para fazer negócios juntos. Outra vez, pela tua relação social – que a nossa relação, ela é bastante ampla. Nós somos tradicionais em São Paulo, sempre vivemos aqui e tivemos negócios aqui. Nossa família está no mercado paulista há 100 anos. Então são pessoas que acabam circulando e que se conhecem.

Então, não há um nicho específico aonde eu vá buscar a parceria; elas acabam acontecendo naturalmente pelos próprios negócios que vão ocorrendo. Uma coisa puxa a outra. Tua relação comercial, social, profissional, os negócios acabam aparecendo. Não há um nicho específico, que quando eu penso numa parceria eu falo: *"-Bom, eu vou buscar nesse lugar!"*

Entendi. Nem mesmo nesse, vamos dizer, circulo social? (Não.) **Tá. Com relação a esse crescimento, essa turbulência positiva no mercado imobiliário, você colocou que você entende que, em função dos recursos financeiros abundantes, ele esteja nessa efervescência, não é? Eu queria saber se você acha que existe um papel relevante das políticas públicas naquele estabelecimento do marco regulatório, do patrimônio de afetação, da alienação fiduciária. Enfim, todo aquele movimento que começou em 2004 para se estabelecer novas bases ... Vamos dizer, uma segurança para se realizar empreendimentos imobiliários tanto para quem financia quanto para quem executa ou realiza, e também para quem compra. Você acha que essa política pública auxiliou esse afluxo financeiro?**

Sem dúvida nenhuma! Quer dizer, todo o mercado vem se depurando, ele vem aprendendo e amadurecendo. Todos esses instrumentos que venham tornar a relação entre o construtor, o incorporador e o comprador – ou o mutuário –, quanto mais transparente, quanto melhor for, mais clareza dá ao negócio, e mais segurança dá. Então eu não tenho nenhuma dúvida que todos esses instrumentos que foram criados ao longo desses últimos anos, eles são muito bem vindos, e eles ajudam muito no impulso dos negócios imobiliários.

Mas, na minha opinião, o maior... Vamos dizer, a mola propulsora para que tudo isto ocorra de uma forma disciplinada, ordenada, é, sem dúvida nenhuma, a queda da taxa de juros e o alongamento dos prazos de financiamento, é a atuação do governo na economia.

Entendi. Você acha que o aspecto macroeconômico é mais relevante ainda do que simplesmente essas políticas públicas pontuais?

Sem dúvida! Nada disto teria efeito sem a queda da taxa de juros, a estabilidade da nossa moeda e o alongamento dos prazos de financiamento.

Com relação a essas IPO's: você vê a saturação do mercado imobiliário em virtude dessa inundação de aportes financeiros?

Então, eu acho que são... Você fez 2 perguntas em uma. A primeira sobre os IPO's. Os IPO's, como eu disse antes, agora, para você, o que está acontecendo é que existe muito capital no mundo inteiro, e existem poucas oportunidades de negócios. O Brasil tem se mostrado um grande celeiro de bons negócios. E no mercado imobiliário, em particular, que praticamente nunca foi explorado desta forma – com escala, com profissionalismo, com transparência; com governança corporativa, com empresas de capital aberto – está experimentando pela primeira vez algo que nunca viu – pelo menos nos últimos 50 anos – um crescimento como este! **(Não, nunca viu.)**

Porque esses grandes fundos que têm milhões, bilhões de dólares querem oportunidades de investimento. As empresas brasileiras que abriram capital têm se mostrado capazes de gerir esses recursos e de dar aos seus investidores bons dividendos. Mas eles estão todos tendo que se juntar para dar conta do recado. Então, enquanto isto ocorrer, não há motivo para que este movimento pare. Óbvio que ele é finito. Hoje tem no Brasil acho que 17 ou 18 empresas de capital aberto. Poderão ter, talvez, 20, 20 e poucas. Já é um número muito expressivo num setor só. Mas, se todas essas empresas que abriram capital – todas são recentes, têm no máximo 2 anos – continuarem dando bons balanços, entregando o que prometeram e dando dividendos, não há motivo para que isso seja algo que se reverta. Isto é um ponto. O segundo ponto é: face a toda essa liquidez que tem no mercado, a competitividade, ela é cada vez maior. Então é cada vez mais difícil você cumprir ou entregar aquilo que você falou. Muitas vezes não é nem por incapacidade, é por dificuldades. Exemplo: hoje, para você comprar terrenos é uma coisa muito difícil, coisa que, no passado, era facílimo, era só você ter dinheiro. Como ninguém tinha dinheiro, sobrava terreno e faltava dinheiro. Hoje é o contrário. Hoje eu diria que quase todo o mundo tem dinheiro – se não tem dinheiro tem acesso ao

dinheiro, como eu te disse. O que falta são bons negócios, bons terrenos. Então, é muito difícil você comprar. É por isso que estão todas fazendo muitas parcerias, mesmo as grandes.

Então, na minha opinião, o que vão diferenciar essas empresas, mesmo as... todas entre si, de capital aberto, das que vão sobreviver e das que vão sucumbir, ou serem adquiridas, é justamente essa capacidade do *management*, de poder gerir tudo isto, esses recursos, e continuar fazendo bons negócios para os acionistas, conseguindo bons parceiros para poder ter maior fatia do mercado, maior agilidade, ampliar a capacidade de gestão. **(Perfeito.)** Essa competição, ela existe, ela é saudável. E os bons vão ser consolidadores. E os que não conseguirem administrar bem esses recursos vão ser consolidados. Não há outro destino a não ser esse.

Perfeito. Você deseja falar mais alguma coisa com relação às alianças? Tem alguma coisa que você acha que a gente ainda não abordou, e que você acha que seria interessante?

Não, eu acho que está bem colocado. Eu acho que as tuas perguntas cobriram, aí, o assunto que você queria.

Você pode me indicar alguma empresa que seja interessante para entrevistar?

Olha, eu acho que a empresa [nome] está fazendo umas parcerias interessantes... Eles são especializados em baixa renda, fazem umas parcerias boas com a [empresa 9], você conhece?

Sei sim. Tá bem, então. Eu agradeço muitíssimo em nome do Mackenzie e em meu nome a sua entrevista, que foi excelente.

Está ótimo! Então, faça bom proveito dela. E tenha um bom final de curso e bastante sucesso na sua carreira profissional. (**Obrigada, viu?)** **FIM DA ENTREVISTA**

7. ENTREVISTA COM GESTOR DA EMPRESA 9

Pessoa Entrevistada: Gestor principal da empresa, sócio-proprietário, engenheiro civil, entre 30 e 35 anos.

Características da Empresa: Empresa no mercado há menos de 10 anos, empresa limitada, de competente gestão, atualmente, a construtora possui por volta de 20 funcionários administrativos.

Transcrição da Entrevista:

[Fita 7]

Estou falando com o gestor principal de uma empresa franqueada de uma das grandes empresas incorporadoras de São Paulo e brasileiras. Ela não atua exclusivamente no mercado paulistano, mas é muito forte aqui. Eu gostaria que você comentasse qual é o relacionamento que vocês têm, há quanto tempo, e como é que sua franqueadora atua?

Bom, inicialmente a minha empresa é uma empresa devidamente constituída, quer dizer, tem todos os registros de uma empresa normal. Necessariamente um dos proprietários da empresa, um dos sócios, obrigatoriamente precisa ser engenheiro, é uma condição. A gente atua praticamente como uma prestadora de serviços.

Então, a atuação de cada Franqueada é restrita basicamente ao zoneamento das grandes metrópoles trabalhadas por essa incorporadora. **(Perfeito.)** Então assim, essa grande metrópole é dividida em zonas, normalmente sul, leste, oeste; normalmente 4 ou 5 franqueadas prestadoras de serviços. E essa franqueada tende a executar as obras daquela região, isso para facilitar a situação de... o dono estar mais presente nas obras.

Quer dizer, as obras ficam como se fossem da prestadora de serviço. O gerenciamento acaba ficando mais direto, facilita também a situação de gerenciamento da obra. De uma forma geral, a idéia da Franqueadora é justamente ter um parceiro que trabalhe normalmente, somando esforços, num esquema de confiança.

Normalmente há uma exclusividade - mas não é exigido – mas a idéia é que você tenha essa exclusividade. O 'cara' toca a obra desde a fundação, e entrega a chave da obra para a incorporadora.

Você tem exclusividade?

Não, eu não tenho. Não é prometida nenhum tipo de exclusividade. Cada empreendimento é um caso. Então, fecha-se o empreendimento, é orçado o empreendimento, negocia e se ajusta ao valor de mercado.

Esse orçamento é feito em várias mãos. É um orçamento composto tanto por parte dessa incorporadora, quanto da minha Franqueada. Chega-se no valor final, fecha-se a obra, há o aceite de ambas as partes e não há nenhum tipo de exclusividade.

Mesmo da região em si onde a Franqueada atua não há exclusividade; há sim, uma prioridade para aquela franqueada, mas não há exclusividade.

Perfeito. Como é que essa incorporadora trabalha nos mercados em que ela atua?

Não entendi. **(Como é que ela trabalha nos mercados em que ela atua? Enfim, qual é a filosofia de trabalho deles?)** A idéia dessa incorporadora, o foco da incorporadora é o mercado popular. Entre outros focos, o foco de execução de obra é trabalhar com um padrão e uma qualidade boa, de materiais, de nível, de conhecimento do mercado; como o material disponível e tudo mais... Visando sempre localidades que atinjam esse público alvo.

O alvo da construtora, da incorporadora é público C e D e ela atua diretamente com esse público. O foco da empresa está diretamente voltado a esse público. Todas as estratégias estão voltadas para isso, desde a aquisição do terreno, desde a formulação dos projetos... Fazer as franquias, fazer parcerias para entrar nas diversas cidades em que ela atua.

Há uma padronização bastante grande de projeto, justamente para otimizar a obra, diminuir a situação de desperdício, facilitar a situação de gerenciamento; fazer com que a obra fique na cabeça tanto dos operários quanto das construtoras [aliadas], que são franqueados. Para padronizar a operação, mesmo.

Isso tudo visa a minimizar custos, a ponto de conseguir a viabilidade para esse empreendimento - o que é uma situação difícil.

Claro. Esse relacionamento com o pessoal de projetos e outros fornecedores, como é essa relação?

O empenho da incorporadora em si, é até para viabilizar os seus empreendimentos, que normalmente são muitos, comparando a outras construtoras. A idéia é justamente formar parcerias. Eu tenho a parceria com o franqueado, geralmente uns 4 ou 5 dependendo do volume de obra de cada região, e tem a parceria com projetistas renomados e com fornecedores também renomados.

Por exemplo, a gente... Só para citar alguns nomes: tem parceria de concreto com a [nome], tem parceria de bloco de concreto com a [nome], tem esquadria da [nome] de alumínio. Ela forma essas parcerias com os fornecedores [de materiais, equipamentos e serviços] e direciona essas aquisições para os franqueados [parceiros]. Na verdade ela negocia e passa para esses prestadores fazerem o fechamento.

Os itens macro da obra, ela intercede; negocia como se estivesse fechando a quantidade de canteiros que ela tem – às vezes 10, às vezes 15, às vezes 20 – e aí transfere aquelas cotas

para os franqueados. Ela consegue uma negociação ótima com os fornecedores de primeira qualidade. Aí tem sub-contratados também, não só material.

Que tipo de acordos ela faz? Ou que vocês fazem?

Olha, tem acordos que são mais na palavra mesmo, às vezes é um pedido de compra, um contrato pras várias obras. São acordos assim... O importante é garantir o fornecimento com aquele preço e mantendo uma boa qualidade.

Ótimo. Porque é importante depois na manutenção, para que os custos continuem baixos, que essa qualidade da obra seja mantida, não é?

Pois é. O que acontece... A manutenção, por exemplo, é de exclusiva responsabilidade do prestador de serviço, quer dizer, que na verdade é o construtor; é quem executa a obra. Eles têm a exclusiva obrigação de atender as necessidades dos clientes pós-obra.

A situação de uma negociação com a incorporadora numa situação dessa, visa também a minimizar ao máximo a situação de manutenção e de assistência técnica para que eles também não tenham uma perda tão grande no retorno que ele teve com a obra, entre outras coisas, agregando o valor a imagem da construtora. Isso talvez tenha um valor agregado muito maior que essa margem de lucro deles.

Mas a idéia é, justamente, trabalhar com os produtos da melhor forma possível e executar a obra, gerenciar. Aí que entra a situação da estratégia da incorporadora, da questão do "olho do dono". A intenção é, justamente, o dono estar ali naquelas 4, 5 obras da região, tocando a obra dele mesmo. Para eles, para a visão deles, é muito melhor para eles essa situação [da franquia] do que eles terem todas as obras ao seu domínio e ter vários engenheiros coordenando essa situação.

Entendi. Agora, esse sistema de franquias foi imaginado quando eles resolveram expandir o mercado de atuação deles?

Desculpa, não entendi. **(Foi... Essa franquia que eles fizeram, foi por conta da expansão deles para o mercado de São Paulo, por exemplo?)** É. Na verdade foi uma coisa que partiu mais ou menos nessa época, não sei se necessariamente por causa da expansão do mercado de São Paulo.

A estratégia deles era de crescimento. Eles começaram isso em Belo Horizonte já, que é uma cidade onde eles atuam também, e atuam em outras grandes cidades do Brasil. Começaram isso nessas outras cidades, quando entraram em São Paulo, já entraram na verdade, com essa situação de franquia, quer dizer, não foi algo que nasceu aqui.

Pode ser algo que tenha nascido com a idéia de vir para cá, mas não foi algo que nasceu aqui dentro. A empresa já entrou na cidade de São Paulo com o esquema de franquias já estabelecido e já em operação.

E vocês... Com eles, vocês têm um contrato de obra-a-obra ou vocês têm um contrato macro para ser franqueado?

Não, não. O contrato é de obra em obra. Fecha-se um contrato por obra, então tem franqueado que tem 4 obras, tem franqueado que tem 2, tem franqueado que tem 1. Negocia-se aquela obra, fecha-se o orçamento; no dia seguinte você elabora o contrato, única e exclusivamente para a obra fechada.

Não tem nenhum contrato de exclusividade tanto da incorporadora, quanto do franqueado. Interrompeu a obra, não foi pega nenhuma obra; há aquela liberdade de você partir para outros rumos, tudo mais...

E você fala que você é franqueado em função do quê?

Eu falo que sou franqueado em função, na verdade, de todo o processo. Quer dizer, eu tenho treinamento baseado na forma que eles começaram, na forma que eles trabalham. Então assim, há o treinamento da equipe de obra; faço parte deles. Toda a situação de divulgação é da incorporadora.

Quer dizer, é como se eu trabalhasse mesmo em nome deles. É bem nítido de uma franquia. Eles vêm, dão treinamento, tem uma padronização de atividades, além do projeto tem padronização de execução, há uma fiscalização – uma fiscalização entre aspas - um acompanhamento semanal do processo; se está tudo sendo feito conforme treinado, conforme estabelecido.

É uma... Toda uma situação de atividades bem típica de uma franquia mesmo.

Perfeito. Mas, o que organiza essa relação é um acordo informal?

Informal? **(É. Porque você diz que vocês fazem contratos obra-a-obra?)** Isso. (**Mesmo assim a empresa, vamos dizer, essa incorporadora investe na tua empresa, em termos de conhecimento, de tecnologia, e tudo o que eles podem colocar sua à disposição eles colocam.)** Isso, isso. **(Mas vocês não têm um contrato que regulamente essa situação?)** Tem, tem sim. Cada contrato de obra, na verdade, é também um contrato de franquia, assim fica mais fácil, os contratos são sempre iguais, só mudam as plantas da construção **(Ah! Entendi.)** O que acontece? As cláusulas de um contrato de obra, é como se cada obra fosse uma franquia. **(Entendi.)** Entendeu? Não é a franquia da minha empresa com a incorporadora. Não, é a franquia da obra.

O meu contrato com a incorporadora, em cada obra que eu fecho, as cláusulas são tanto para evidenciar a forma e as condições com quem eu fechei aquela obra. Cada contrato reitera todas as clausulas baseadas na franquia. **(Entendi.)** Se eu fechar 3 obras, as 3 obras são franquias, diremos assim: são franquias momentâneas, algo diferente no mercado.

Normalmente você fecha aquela franquia e a empresa fica tantos anos ali. Não, a franquia é fechada por obra. O contrato em si é formalizado, a franquia é formalizada; só que obra por obra. Cada fechamento tem tanto as especificações da obra fechada, quanto toda... Todo o fechamento você reitera: todas as suas obrigações, compromissos e direitos em relação à franquia com a incorporadora.

Entendi. Com relação a essa padronização de projeto, esses acordos que existem com Projetistas e Arquitetos; você acha que isso favorece essa padronização, tem algum ganho com isso?

Olha, favorece. Favorece bastante porque, há uma padronização. Essa padronização facilita a continuidade, por exemplo, de outras obras; principalmente agiliza o processo, diminui os custos. A equipe, por mais que se modifique, sempre tem aquela célula que acaba divulgando e que acaba inoculando isso no pessoal novo que está entrando acaba tornando mais fácil a negociação.

Então a situação de padronização de projeto é... Eu acho que facilita bastante, tanto a situação para a incorporadora, quanto para o franqueado também.

Entendi. Vocês tiveram alguma... algum ponto de tensão, que você possa relatar, nesse relacionamento?

Tensão? **(É. Nesse relacionamento. Se você se sentiu prejudicado por esse tipo de acordo alguma vez?)** Olha, sinceramente, eu não. E nem... A gente tem uma situação de ligação entre todos os franqueados, há um convívio, mas não chega a ser muito estreito, mas há comunicação.

A gente se comunica, às vezes. Algum fechamento de material, por exemplo, que não está nesses itens macros que a incorporadora colabora, a gente tem diálogo. De um modo geral, não há grandes estresses na verdade - pelo menos, não sabido por mim. **(Entendi.)**

Então assim, as situações são límpidas. Os franqueados também são escolhidos a dedo. Não é uma situação de pegar no mercado e entrar. Sempre se nota que o franqueado tem alguma história com a incorporadora ou alguns dos colaboradores dela.

Dá para ver, assim... Até por a incorporadora ser uma empresa familiar, eles prezam por essa situação cordial. Há, apesar do meio, do mercado ser algo até austero - dependendo da forma que a gente vê – a relação com eles é sempre de diálogo. Por exemplo, uma situação que pode ser uma situação crítica de um extra na obra... Poxa! Sempre é resolvida de forma límpida. Se levanta o extra e se senta para negociar, se justifica. A incorporadora vem, e faz... Você vê o que tiver que acertar.

A coisa é sempre regida pelo bom senso, acho que isso é de uma forma geral. Há algumas divergências em alguns momentos? Há. Mas assim, a grande vantagem é que a forma de resolver isso é muito prática e muito dinâmica. Não é algo que enrola, não é algo que leva muito tempo.

É algo que nas fiscalizações, nos agendamentos semanais de visita se ajusta. Começa a se elaborar, faz-se reunião; a coisa é bem fluída, porque obra também tem um ritmo muito acelerado. Não compensa para ninguém amarrar alguma situação ou deixar alguém com uma 'pulguinha atrás da orelha' ali e aqui. A coisa flui de uma forma bastante interessante.

Tá. Perfeito. Você tem alguma outra coisa que você gostaria de dizer com relação a essas parcerias que vocês têm com essa empresa incorporadora, ou que ela mantenha com outras empresas?

Olha, eu acho assim, a incorporação... A incorporadora, nesse ramo de habitação popular, acho que ela tem 'N' características positivas para poder permanecer num mercado tão complicado, tanto em termos de aprovações, da parte burocrática; quanto da parte financeira também. Ainda hoje, mesmo com a situação de crédito, para habitação popular ainda é complicado.

Ela tem 'N' características interessantes, que foram sendo adaptadas ao longo do tempo, e permitem que ela esteja nesse ramo há bastante tempo e seja bem sucedida. Há algumas estratégias: desde a aquisição do terreno, até a captação do cliente, até venda, passando por toda essa situação de parceria com fornecedor, de franquia, que faça com que seja bem sucedida.

Acho que a situação da franquia em si... O primordial é o que a gente acaba passando. Quer dizer, o fraqueado fecha a obra num preço combinado com a incorporadora. Isso tudo é negociado antes de começar a obra, e faz-se o ajuste financeiro.

Talvez o retorno não seja tão grande porque a obra também é de baixo custo, mas tem uma situação límpida e transparente de negociação, de parceria. A parceria é cumprida realmente, quer dizer, há uma situação, de ambas as partes cumprirem o que é tratado - de consenso.

Acho que isso facilita tanto para a empresa que está executando; que é uma empresa médio-pequena, quanto para incorporadora que é uma empresa grande e que deixou o processo dela ficar bastante fluido, límpido.

Então quer dizer, esse sistema tem sido usado em São Paulo há 7 anos e nunca gerou nenhum transtorno; muito pelo contrário, até hoje acho que é o grande diferencial da incorporadora.

Entendi. Você acha que o fato de ter essas parcerias tão bem resolvidas, te incentiva a estabelecer novas parcerias futuramente?

Isso para a incorporadora? **(Não sei. Estou dizendo na vida da tua empresa?)** Na minha empresa? Com outras incorporadoras? **(Eventualmente.)** Não sei, não sei. É uma situação complicada porque quando a gente... Bom, normalmente 'em time que está ganhando não se mexe'.

Então, quer dizer, enquanto a coisa tiver dando certo com essa incorporadora e essa situação de parceria for levada a sério de ambas as partes; acho que isso acaba nem passando pela mente do empresário, do pequeno construtor. Porque é uma parceria que dá certo, 'pôxa'! Estou satisfeito, as coisas estão andando bem; eu sinceramente, particularmente não vislumbro isso.

Não deixa de ser uma oportunidade, agora ou no futuro, de fazer outras parcerias. De repente ocorre de alguma situação de perfil com uma incorporadora, ou com outra. É óbvio que de certa forma você está criando um *know-how* interessante no mercado. Se a empresa está adequada com o segmento que deve ter mercado a um médio prazo interessante. Lógico, isso tudo favorece.

Mas dizer que eu, pelo menos, pense nisso como uma vantagem? Não, ainda não. Pode ser que seja uma vantagem, mas vai ser algo... vai ser uma conseqüência.

Mas estabelecer parcerias com fornecedores, como você vem fazendo. Você acha que facilita ou não?

Ah! Fantástico. Acho que esse é o grande diferencial. Porque, o que acontece? Talvez sem a parceria a gente conseguisse fazer as mesmas aquisições pelos valores que a gente conseguiu chegar, só que não com a qualidade que a gente tem.

Para conseguir parcerias com fornecedores do nível que a gente tem com habitação popular, acho que a única saída que a gente teria para fazer isso é dessa forma. Quer dizer, você conseguindo fazer uma aquisição bem maior, você tem um volume de compra grande e

centraliza tudo ali no departamento da empresa, num setor dela, como se ela tivesse comprando.

Têm alguns itens, uns 10 itens por exemplo, que é fechado dessa forma. Isso para os franqueados é fantástico. Tem o valor do orçamento, aquele valor é atendido à risca, porque é essa incorporadora que acaba negociando... Se foge, a incorporadora está ciente que fugiu, então fica algo bastante transparente. Para o franqueado, em si, é um fator muito positivo.

Ah tá. Gostaria também de saber se essa empresa incorporadora ela só incorpora, se ela vende... enfim, se ela faz outras atividades do mesmo ramo?

Na verdade é assim, ela incorpora. Ela acaba construindo nesse sistema de franquia, e também tem toda a equipe de venda própria. **(Certo.)** Ela acaba executando os 3 itens: ela incorpora, constrói – porque na verdade é o sistema de franquia, então ela acaba construindo – e cuida exclusivamente de toda a venda da empresa.

Entendi. E você acha que eles têm algum ganho com isso?

Ganho? **(É!)** Acho que o grande ganho com isso é a situação de você... Principalmente na área de incorporação e construção, sem dúvida nenhuma. E na de vendas também.

Há um treinamento, focado para o profissional que está no grupo deles. Tem uma situação de reconhecimento do profissional de vendas, tem situação de premiação. Quer dizer, há uma situação de investimento no profissional de vendas que isso acaba sendo favorável ao profissional que faz a venda, ao funcionário da empresa e a empresa em si.

Não há dissipação de informação da incorporadora. E tudo fica fechado, o funcionário trabalha exclusivamente para ela. Então não fica aquela coisa: ele tem o cliente dele e leva para a incorporadora onde ele mais esse cliente se encaixa – não.

O cliente acaba indo para essa incorporadora, ele acaba sendo focado para essa incorporadora. Toda a estratégia de venda da empresa é bastante direcionada para aquele público. É treinado; há um treinamento forte, há um acompanhamento semanal de resultados, de premiação, então acaba sendo altamente favorável.

A situação de investimento da empresa, em si, nessa situação de venda, também: cuidam dos pontos de venda, modelo de apartamento padrão, acompanhamento... às vezes venda no local onde o cliente em potencial trabalha... Isso tudo favorece a situação de venda.

Entendi. Tem mais alguma coisa com relação às alianças e a essas parcerias que são realizadas, que você gostaria de colocar?

Olha... Assim, em relação às alianças e às parcerias é basicamente isso. As duas grandes parcerias da construtora são com esses fornecedores, são com os prestadores de serviço. Então eu acho que é uma gama fundamental para uma construtora, que é o material e a mão-de-obra; eles conseguem ter uma parceria muito boa, nesses dois segmentos, fundamentais.

Os materiais principais é uma parceria forte. Na execução, na mão-de-obra, construção e serviço há uma parceria também. A gente pode dizer que realmente é uma parceria.

Em termos de parceria ela conseguiu vislumbrar o 'calcanhar de Aquiles' para esse ramo, e conseguiu com êxito as parcerias necessárias para poder viabilizar todos os empreendimentos.

Perfeito. Agora só queria... Não sei se você tem conhecimento relacionado com os investidores que você... Se você souber, se ela tem investidores, se ela realiza incorporações com outras empresas, ou se ela tem mantido a atuação isoladamente?

Então, sinceramente, pode até ser uma coisa que esteja ocorrendo, mas para nós franqueados não é uma coisa que chega à gente. Internamente, talvez até muitos funcionários não saibam, mas em termos de estratégia da empresa, é algo que eu não posso afirmar**. (Entendi.)** Então,

uma busca para a empresa entrar em outras capitais do Brasil, até com parceria com outras empresas; a informação que eu tenho até hoje é que nada foi oficializado ainda.

Estão em busca disso, já tem negociações, já tem estudos, está bastante aprofundado; mas, concreto mesmo, ainda não... Pelo menos a informação que eu tenho até hoje é que não existe ainda. **(Está certo. Mas esses dados também são muito novos, né?)** Exatamente. **(A mudança de mercado...)** Exatamente, as mudanças têm sido violentas recentemente. **(Realmente.)** Pois é. Perfeito.

Você teria alguma empresa para me indicar para eu entrevistar, que você saiba que tem tipos de alianças interessantes?

Não, no momento, eu vejo, pelas empresas que você comentou antes que você já entrevistou, eu não me lembro de mais nada que possa... Contribuir. Olha, tem uma construtora, [empresa 6], que eu soube que tem feito parcerias interessantes. Essa talvez seja boa de entrevistar...

Então está bom. Eu gostaria de agradecer muitíssimo a sua ajuda, sua entrevista. Em meu nome e no do Mackenzie... (Que é isso! Imagina.) **Foi excelente e elucidou muitos pontos.** (Espero poder ter ajudado em alguma coisa.) **Com certeza.** (Maravilha.) **Muitíssimo obrigado.** (Tá ótimo! Imagina. Foi um prazer.) **Imagina.**

FIM DA ENTREVISTA

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS
NA INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA PAULISTANA

Denise Labate Batalha Vasconcelos

São Paulo
20 de julho de 2007