VIII Seminário Internacional da LARES
Mercados emergentes de Real Estate: novos desafios e oportunidades

03, 04 e 05 de Setembro de 2008
São Paulo - SP - Brasil

013 Strategic Alliances and the Real Estate Market

013 Alianças Estratégicas e o Mercado Imobiliário

Denise Labate Batalha-Vasconcelos

[1] Universidade Presbiteriana Mackenzie, Rua da Consolação, 930 - São Paulo - SP - Brasil,
e-mail: denise_batalha@terra.com.br

Palavras-chave: Mercado Imobiliário, Incorporação Imobiliária, Alianças Estratégicas, Cooperação, Tendência de Mercado.

ABSTRACT

The formation of strategic alliances in the Real Estate development business is the main interest in this study. Its importance is due to the increasing urge for establishing strategic criteria and understanding the inter-firm relationships that have been settled to help firms in their search for strategic objectives through cooperation. The Real Estate industry is very important in the Brazilian economy, and over the last three years, the sector has been through a lot of changes, after the implementation of an interesting set of laws and public policies that increased the amount of public and private investments. These facts enhance 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. A multi-case study was implemented and the qualitative analysis suggests that the motivation to form an alliance correlates to the fact of its being vertical or horizontal and indicates that it might be related to the services industry.

RESUMO

O tema geral deste artigo é a utilização de alianças estratégicas no segmento de incorporação imobiliária. A importância dos acordos de cooperação tem se intensificado recentemente em razão da necessidade de se estabelecer parâmetros estratégicos para os relacionamentos interfirmas, pois estes se formam no intuito de alcançar os objetivos comuns através da cooperação. O mercado imobiliário é setor de suma importância e tem sofrido transformações rápidas nos últimos anos em âmbito nacional, decorrentes de novo marco regulatório alicerçado nas modificações na legislação e políticas públicas, resultando na recente afluência de crédito e investimentos ao setor. Estes fatos corroboraram para o aumento da cooperação entre empresas pois esta tem o poder de transformar e redefinir a própria natureza da competição entre as firmas. Este artigo analisa as alianças estratégicas, objetivando-se observar quais as motivações que levam as organizações que realizam incorporações imobiliárias na cidade de São Paulo à sua adoção. Para tanto, foi efetuada uma pesquisa de caráter exploratório, utilizando-se o método de estudo de múltiplos casos, 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.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como tema geral a formação das alianças estratégicas na atividade de incorporações imobiliárias no âmbito paulistano. 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 e legislação específica para o setor, tornando-o alvo de grande afluxo de capitais públicos e privados (BATALHA-VASCONCELOS, 2007a). Diante deste dinamismo, mostra-se imperativa a observação do papel das alianças estratégicas inseridas no novo ambiente.

A cooperação interfirmas não é fenômeno novo, sendo que seu significado como uma forma organizacional tem se tornado progressivamente interessante, uma vez que 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 a mesma se insere (DUNNING, 1995).

Observa-se, na atividade de incorporação imobiliária no âmbito paulistano, 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 que este artigo confirma e avalia a extensão destas iniciativas.

Conforme explica Adobor (2006), as alianças são amplamente utilizadas pelas firmas, de um modo geral, sendo de suma importância conhecer aspectos de sua formação e de sua dinâmica, para melhor compreender sua gestão e resultados.

Apesar da influência de forças como a globalização e da 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), o que reforça a importância deste estudo neste momento em que as grandes empresas do setor se nacionalizam.

Este trabalho tem foco nas motivações que conduzem as organizações que atuam no mercado paulistano, no ramo de incorporações imobiliárias, à 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. Assim, essas alianças estratégicas podem evoluir de inúmeras maneiras, involuir ou até mesmo desaparecer.

Com este intuito, 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 consideradas suas características essenciais.

Na conjuntura atual, o mercado imobiliário apresenta importante ampliação de atividades, após alguns anos de baixo crescimento, extensamente impulsionado pela estabilidade macro-econômica com sua conseqüente recuperação de renda e, como explana Pompéia (2007), pela atuação governamental, que possibilitaram dilatar enormemente a oferta de financiamento pelos agentes financeiros públicos e privados, 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.

Dentre as ações e legislação sancionada, mais significativas, pode-se citar a instituição da alienação fiduciária para bens imóveis 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, formam o conjunto de medidas potencializador da atividade imobiliária, que resultou em amplificação da busca pela adoção das alianças estratégicas.
Para realizar a presente pesquisa utilizou-se estudo exploratório, de múltiplos casos, observando-se o comportamento dos gestores principais no estabelecimento de alianças estratégicas em empresas representativas da diversidade do universo das firmas incorporadoras paulistanas.
Assim sendo, este trabalho está estruturado em seis partes, iniciando-se por esta introdução, com a subseqüente seção de metodologia, em que são descritos os procedimentos metodológicos aplicados. Em seguida, descreve-se os resultados obtidos e, posteriormente, procede-se à discussão do tema, sem ter a ambição de esgotar assunto tão abrangente. Encerra-se com as conclusões acerca do tema, bem como pelas referências bibliográficas.

2. METODOLOGIA

O objetivo do presente estudo determinou sua metodologia, uma vez que a pesquisa qualitativa refere-se ao estudo e análise do mundo empírico, avaliando os fenômenos em seu próprio ambiente, valorizando-se o contato direto e prolongado entre o pesquisador e a situação em foco (GODOY, 1995).
Diante do exposto, e dado o setor aqui pesquisado, estabeleceu-se como mais adequada a metodologia de caráter exploratório, qualitativo, utilizando-se a definição de Denzin e Lincoln (2000, tradução nossa), que a revelam 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 deste estudo, há que se compreender os fenômenos durante seu progresso.
Assim, após estudo de referencial teórico e de análise detida de dados secundários relativamente ao assunto estudado, estabelecendo-se as variáveis capazes de medir os fatores determinantes, procedeu-se a estudo de múltiplos casos (YIN, 2003), escolhendo-se, para tanto, sete empresas representativas do universo de organizações paulistanas que atuam no segmento de incorporação imobiliária, realizando-se entrevistas e análise de dados, sendo estes documentais e secundários, que permitiram observar as características essenciais e as motivações dos gestores principais dessas empresas para adotar alianças estratégicas.

3. RESULTADOS

Os resultados obtidos permitem traçar um amplo panorama da adoção de alianças estratégicas no mercado imobiliário paulistano atual.
De acordo com a pesquisa realizada, são encontradas as mais variadas formas de alianças estratégicas atualmente adotadas pelas empresas atuantes na atividade em foco.
Alianças estratégicas podem ser realizadas no mesmo nível da cadeia de suprimentos, denominadas horizontais ou em níveis diversos, quando são tidas como alianças verticais.
Assim, observa-se no mercado imobiliário paulistano que as alianças estratégicas verticais são praticadas, indistintamente, a montante e a jusante na cadeia de suprimentos, i.e., tanto com fornecedores, quanto com investidores.
Já as alianças estratégicas horizontais formam-se para a gestão compartilhada, não apenas da própria aliança, mas da incorporação imobiliária, sendo que cada participante tem um papel a realizar no empreendimento ou sucessão de empreendimentos objetos da aliança, conforme exposto no Quadro 1.

Quadro 1 – Possibilidades de Alianças Estratégicas

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

Fonte: A autora

Cabe ressaltar que há indícios de que 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 imobiliária.

3.1. Tipologia de Alianças Estratégicas Adotadas

Destaca-se que as alianças descritas pelos entrevistados foram categorizadas de acordo com a tipologia sugerida por Eiriz (2001), entretanto sofrendo as adaptações necessárias em função das respostas obtidas. 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 dos dados, resultando nos tipos de alianças realizadas pelos respondentes, agrupados qualitativamente, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Tipos de Alianças Estratégicas na Incorporação Imobiliária Paulistana

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[1] *(joint-venture)*
Verticais	Fornecedores	• Acordos Informais • Acordos Formais • Participação Minoritária no Capital do Empreendimento[2] • Participação Majoritária no Capital do Empreendimento[3] • Contrato de Franquia • SPE *(joint-venture)* • Sub-contratação

[1] 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 empreendimento imobiliário determinado.

[2] Também denominada de co-incorporação

[3] Idem

	Investidores	• Acordos Informais • Acordos Formais • Participação Minoritária no Capital ou Co-incorporação • Participação Majoritária no Capital ou Co-incorporação • SPE (*joint-venture*)

Fonte: Batalha-Vasconcelos, 2007b

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 imobiliária.
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, foi aqui avaliada como aliança horizontal.
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, muitas vezes, acumulam o papel de investidores.
Diante da diversidade de comportamentos na formação das alianças estratégicas, estudou-se a vasta gama de motivações para a realização das mesmas.

3.2. Motivações para Alianças

O Quadro 3 revela a síntese dos motivos que levam às alianças estratégicas na atividade de incorporação imobiliária, de acordo com o estudo realizado, posteriormente adaptado conforme a nomenclatura sugerida em extensa pesquisa de referencial teórico.

Quadro 3 – Síntese de Motivos para Alianças Estratégicas

SÍNTESE DE MOTIVOS QUE LEVAM ÀS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA ATIVIDADE DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA
a) Ganhos Financeiros/Viabilização do Empreendimento: **Esta categoria relaciona-se à obtenção de ganhos financeiros superiores e tornar viáveis os empreendimentos com a aliança**
b) Proteção/Compartilhamento de Risco: **Esta categoria relaciona-se à proteção ao risco financeiro ou mercadológico, ou seu compartilhamento, por meio da aliança.**
c) Ganhos de Escala: **Esta categoria relaciona-se à obtenção de ganhos de escala com a aliança**
d) Acesso a Segmentos de Mercado: **Esta categoria relaciona-se à obtenção ou manutenção de acesso a mercados, quer geograficamente, quer por classe de clientes, por meio da aliança.**
e) Acesso a Tecnologia **Esta categoria relaciona-se à obtenção de acesso a tecnologia ou facilitação na sua obtenção com a aliança.**
f) Acesso a Informação e Conhecimento **Esta categoria relaciona-se à obtenção de acesso a informação ou facilitação na sua obtenção com a aliança.**
g) Acesso a Recursos **Esta categoria relaciona-se ao acesso a recursos, quer sejam Financeiros, Reputação, Produtos, Processos, sempre por meio da aliança.**
h) Crescimento da Firma **Esta categoria relaciona-se ao crescimento da firma com a aliança.**
i) Aprendizado **Esta categoria relaciona-se à obtenção ou criação de conhecimento com a aliança.**
j) Inovação **A categoria relaciona-se à inovação, quer de produto, processo ou administrativa, com a aliança.**

	k) Redução dos Custos de Transação **Esta categoria relaciona-se à redução dos custos para a efetuação de transações por meio de aliança.**
	l) Redução do ciclo do negócio **Esta categoria relaciona-se à redução do ciclo do negócio, permitindo que se realize o lucro da incorporação mais rapidamente com a aliança.**
	m) Acesso à Rede de Relacionamento do Parceiro **Esta categoria relaciona-se ao acesso aos relacionamentos do parceiro por meio de aliança.**
	n) 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.**
	o) Ganhos com Antecipação de Envolvimento do Fornecedor **Esta categoria relaciona-se à obtenção de ganhos com o envolvimento precoce de fornecedor no empreendimento, favorecido pela aliança.**
	p) Garantia de Dimensionamento da Equipe **Esta categoria relaciona-se à manutenção de uma equipe treinada e ocupada com a aliança. É uma motivação típica do setor de serviços, dada a simultaneidade da atividade.**
	q) Garantia de Fornecimento **Esta categoria relaciona-se à garantia de disponibilidade de um serviço ou bem, por meio da aliança. É uma motivação típica do setor de serviços, dada a simultaneidade da atividade**
	r) Garantia de Qualidade **Esta categoria relaciona-se à garantia de boa qualidade do serviço com a aliança.**
	s) Melhoria na Gestão **Esta categoria relaciona-se à motivação de assegurar melhoria na gestão por meio da aliança.**

Fonte: A autora

No Quadro 4 observa-se a criação de categorias advindas do cruzamento do Quadro 1 com o Quadro 3, mostrando-se as motivações para a adoção de alianças em suas diversas formas.

Quadro 4 – Motivações para as Alianças Estratégicas Verticais e Horizontais

MOTIVAÇÕES PARA AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS VERTICAIS E HORIZONTAIS	
Alianças Horizontais	• 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

Fonte: Batalha-Vasconcelos, 2007b

3.3. Aspectos da Formação das Alianças

Os demais fundamentos das alianças estratégicas julgados relevantes para o seu sucesso, de acordo com os respondentes, foram a utilização da rede social dos gestores, a confiança nos parceiros e aspectos de sua evolução, confirmando estudos anteriores em referencial teórico.

3.3.1. Rede Social dos Gestores

A rede social dos participantes da aliança é um ângulo considerado bastante relevante para a formação das alianças na atividade econômica de incorporações imobiliárias paulistana. As declarações dos respondentes evidenciam a importância da rede social dos gestores na seleção de parceiros na adoção de alianças, ainda que 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.

3.3.2. Confiança

Os relatos obtidos descrevem a confiança no parceiro como fundamental na adoção de alianças. Assim, dadas as características dos relacionamentos existentes entre os empresários da atividade de incorporação imobiliária, a confiança tem caráter de destaque e reforça a busca por parceiros na rede social dos gestores.

3.3.3. Evolução

A constituição de uma aliança é descrita como uma seqüência que engloba aspectos de formação e evolução, sendo: escolha criteriosa do parceiro, negociação, determinação da forma de gestão da aliança e implantação. Esse aspecto evolutivo é de suma importância para o seu sucesso.
Assim, os motivos apontados como determinantes para o fracasso ou do sucesso de uma aliança, avaliado pela percepção dos respondentes, estão descritos no Quadro 5. Interessante notar que a ausência de motivos para o sucesso não corresponde aos motivos de fracasso.

Quadro 5 – Sumário de Motivos de Sucesso e Fracasso na Aliança

SUMÁRIO DE MOTIVOS DE SUCESSO E FRACASSO NA ALIANÇA	
Motivos de Sucesso	**Motivos de Fracasso**

Motivos de Sucesso	Motivos de Fracasso
Acesso a Recursos	Assimetria de Aprendizado
Acesso à Reputação da Marca	Assimetria de Informações
Aprendizado	Desalinhamento de Interesses
Aspectos Econômicos	Desconfiança
Aumento de Participação no Mercado	Desinteresse pelo Negócio
Confiança	Medo de se Comprometer
Economias de Escala	Mudança das Pessoas na Alta Gerência
Enfrentar Barreiras à Entrada	Não Cumprimento do Prometido
Facilidade de Desenvolvimento de Produto	
Ganhos Financeiros	
Inovação	
Melhoria na Qualidade/Preço	
Poder de Mercado	

Fonte: Batalha-Vasconcelos, 2007b

4. DISCUSSÃO

Alianças estratégicas aqui são definidas como formas de colaboração que promovem a combinação de recursos organizacionais relevantes e competências de dois ou mais parceiros, em busca de vantagem competitiva sustentável (MADHOK; TALLMAN, 1998).

Assim, 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 perpetuação ou ampliação de um relacionamento já existente.

De maneira geral, a literatura indica que as alianças são formadas por uma vasta gama de motivações, objetivando a redução dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985), quer seja pela redução de custos de operação (GULATI; SINGH, 1998), quer através da obtenção de vantagens competitivas (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; TETHER, 2005), 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.

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

Assim, o crescimento de uma aliança depende de "que os laços decorrentes da criação da atividade cooperativa, sejam constantemente considerados e fortalecidos", em virtude do contínuo risco de seu declínio.

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.
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.
Por outro lado, 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).
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.
Diante dos resultados deste estudo, observa-se que é relevante para o estabelecimento de alianças a natureza de serviço da atividade de incorporação imobiliária. Esta 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). 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 incorporador promete a venda e o adquirente promete a compra de imóvel a ser construído ou em construção, devendo ser entregue, exatamente, conforme o estabelecido previamente (BATALHA, 1984).

5. CONCLUSÃO

É inegável a importância atual da realização de alianças estratégicas pelas empresas de incorporação imobiliária do mercado paulistano, uma vez que o mesmo vem passando por mudanças radicais e uma das armas encontradas para aproveitar as oportunidades e enfrentar tais novidades tem sido o estabelecimento de alianças estratégicas.
Esta é a constatação dos próprios *players* deste segmento da economia, que apresentam análise muito similar entre si, mas que têm absorvido as muitas modificações de maneira diferenciada e com amplo interesse.
Temos visto na mídia uma incontável sucessão de alianças e parcerias, principalmente, entre empresas incorporadoras, entretanto, este estudo demonstra que essa é apenas a ponta do *iceberg*. Com os mais diferentes motivos, as firmas estabelecem esses acordos cooperativos, tendo objetivos comuns, inclusive verticalmente na cadeia produtiva.
Traçou-se, aqui, panorama das motivações para a realização das alianças estratégicas, observando-se, ainda, suas características mais relevantes, de tal forma a auxiliar os gestores principais das empresas de incorporação na adoção de futuras alianças, com maiores chances de êxito.
Muitos relatos referiram-se às condições do ambiente que cerca o setor em foco, sendo que o interesse quanto a um próximo período de consolidações e maior concentração de mercado, que parece já estar à vista com a recente aquisição da Agra pela Cyrela, divulgada em 23 de junho de 2008, é disseminada entre todos. Outro aspecto relevante é o fato de haver um completo alinhamento de informações e de análise das circunstâncias de mercado pelos gestores principais, mesmo num mercado tão diversificado como o paulistano.

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 que já se depararam com a escassez de prestadores de serviços acreditam ser importante estabelecerem alianças para se protegerem da carência 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 dificuldade de obtenção 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).

As empresas pesquisadas que trabalharam até aqui intensamente 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 observarem a importância de adotar essas alianças, ainda têm o costume de ter fornecedores como investidores em alguns de seus empreendimentos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADOBOR, H. *Inter-Firm Collaboration: Configuration and Dynamics*. **Competitiveness Review**, v. 16, n. 2, pg. 122-134, 2006.

BATALHA, W. S. C. **Comentários à Lei de Registros Públicos**. 3. edição. Rio de Janeiro: Editora Forense, 570 pg., 1984.

BATALHA-VASCONCELOS, D. L. O Ambiente Competitivo e as Alianças Estratégicas nas Incorporações Imobiliárias. **Anais do VII Seminário Internacional da LARES,** 11 pg., 2007.

BATALHA-VASCONCELOS, D. L. **Alianças Estratégicas na Incorporação Imobiliária Paulistana.** Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

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.

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.

DAS, T. K.; TENG, B. S. *Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective*. **Organization Science**, v. 11, n. 1, pg. 77-101, 2000.

DE ROND, M.; BOUCHIKHI, H. *On the Dialetics of Strategic Alliances.* **Organization Science**, v. 15, n. 1, pg. 56-69, 2004.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research.** 2nd. edition, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2000.

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.

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.

EIRIZ, V. Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, pg. 65-90, 2001.

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.

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.

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.; 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.

HAGEDOORN, J. *Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizacional modes of cooperation and sectoral differences*. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 5, pg. 371-385, 1993.

KANTER, R. M. *Collaborative Advantage: The Art of Alliances*. (1994) In: **Harvard Business Review on Strategic Alliances.** Boston**:** Harvard Business School Press, 2002.

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.

KOZA, M. P.; LEWIN, A. Y. *The Co-evolution of Strategic Alliances*. **Organization Science**, v. 9, n. 3, pg. 255-264, 1998.

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.

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.

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.

POMPÉIA, L. P. Relatório Anual 2006: com Prognóstico para 2007. **Informativo Imobiliário Embraesp**. São Paulo, abr 2007.

PORTER, M. **Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

ROBERTSON, P, L.; LANGLOIS, R. N. *Innovation, networks and vertical integration*. **Research Policy**, v. 24, n. 4, pg. 543-562, jul 1995.

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.

SALGADO, E.; CAETANO, J. R.; NAPOLITANO, G. Mercado Imobiliário: Um País em Obras. **Revista Exame,** ed. 894, ano 41, n. 10, 06/06/2007.

TETHER, B. S. *Do Services Innovate (Differently)?* **Industry and Innovation**, v.12, n.2, pg. 153-184, 2005.

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.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. São Paulo: Bookman Companhia Editora, 2ª. edição – 2003.