

**KALI JUSTINE KOMURA EBERT**

**ESTUDO DE TIPOLOGIAS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS PARA  
EMPREENDEMENTOS TURÍSTICO-IMOBILIÁRIOS**

**Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São  
Paulo para obtenção do Título de  
Especialista em Real Estate:  
Economia Setorial e Mercados  
(MBA-USP).**

**Orientador(a): Profa. Dra. Eliane  
Monetti**

**São Paulo  
2011**

**KALI JUSTINE KOMURA EBERT**

**ESTUDO DE TIPOLOGIAS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS PARA  
EMPREENHIMENTOS TURÍSTICO-IMOBILIÁRIOS**

**Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São  
Paulo para obtenção do Título de  
Especialista em Real Estate:  
Economia Setorial e Mercados  
(MBA-USP).**

**Orientador(a): Profa. Dra. Eliane  
Monetti**

**São Paulo  
2011**

## FICHA CATALOGRÁFICA

**Ebert, Kali Justine Komura**

**Estudo de tipologias de alianças estratégicas para empreendimentos turístico-imobiliários / K.J.K. Ebert. -- São Paulo, 2012.**

**155 p.**

**Monografia (MBA em Gerenciamento de Empresas e Empreendimentos na Construção Civil, com ênfase em *Real Estate*) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia.**

**1. Alianças estratégicas 2. Empreendimentos imobiliários  
3. Mercado turístico I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Programa de Educação Continuada em Engenharia II. t.**

## DEDICATÓRIA

Dedico àqueles que, ao meu lado, me apoiaram nesta etapa da vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à professora Eliane Monetti pelo apoio, conselhos e diretrizes na execução deste trabalho.

Aos professores Carolina Gregório e Michael Asmussen pelas críticas e sugestões que permitiram rever e olhar de outra forma o estudo.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram com a execução deste trabalho e, em especial, aos meus colegas de trabalho, que permitiram e colaboraram com a aplicação prática do estudo.

Agradeço, também, aos meus amigos e familiares, que compreenderam a minha ausência durante este projeto.

## **RESUMO**

Empreendimentos turístico-imobiliários são empreendimentos de longo prazo que possuem uma vertente turística, normalmente âncora desses empreendimentos e uma vertente imobiliária de onde provém o resultado principal do negócio. Neste contexto, as alianças estratégicas apresentam-se como um importante meio para obtenção de vantagem competitiva neste segmento de mercado. O objetivo deste estudo é identificar os principais motivadores para alianças estratégicas segundo características deste mercado e propor uma matriz de alianças atreladas a essas motivações. Como exemplificação de aplicação prática da matriz, esta é aplicada a um empreendimento turístico-imobiliário, a partir da identificação dos propulsores/motivadores prioritários para a realização de alianças no atual estágio de desenvolvimento do empreendimento, por meio de pesquisa elaborada com o seu corpo diretivo. Ao final, é proposta uma matriz geral com os tipos de alianças estratégicas que, a princípio, podem potencialmente atender as necessidades identificadas.

**Palavras-chave:** Turístico-imobiliário. Alianças estratégicas.

## **ABSTRACT**

Real estate tourism facilities are long term developments which present a focus on tourism. There are two most important aspects in this kind of developments: the touristic focus, which usually anchors the development, and the real estate business side of it, from which the main results are achieved. In this context, strategic alliances come as an important way of gaining competitive advantages in this specific market. The focus of this paper is to identify the main reasons which motivate strategic alliances in real estate tourism developments and to propose a matrix of these alliances according to the factors that motivate them. In order to exemplify its use, this paper shows the matrix applied to a real estate tourism facility, based on the identification of the major motivators for strategic alliances in the specific stage of the development, focusing on the decisions of the developer's board of directors. The final result is a proposed matrix showing the types of strategic alliances that may potentially meet the identified needs.

**Key words:** Real estate tourism developments. Strategic alliances.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Metodologia da pesquisa.....	18
Figura 2 – Evolução hipotética de uma área turística.....	27
Figura 3 – Ciclo de vida do destino e impacto no turismo.....	28
Figura 4 – Produtos turístico-imobiliários: um relacionamento que gera valor.....	35
Figura 5 – A roda dinâmica dos <i>stakeholders</i> turísticos .....	37
Figura 6 – Ciclos de um empreendimento turístico-imobiliário .....	39
Figura 7 – Fatores que influenciam a competição em uma indústria [ambiente competitivo].....	45
Figura 8 – Os ciclos de mercado .....	47
Figura 9 – Grau de integralização vertical numa aliança .....	67
Figura 10 – Amplitude de arranjos cooperativos .....	68
Figura 11 – Os propulsores emanam das características do setor .....	72
Figura 12 – Croqui Principado de Touros .....	85
Figura 13 – Ciclos de um empreendimento de base imobiliária .....	119



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características do destino.....	28
Tabela 2 – Estágios de desenvolvimento dos destinos turísticos .....	31
Tabela 3 – Estrutura para análise dos destinos turísticos.....	36
Tabela 4 – Resumo das características dos estudos preliminares de empreendimentos turístico- imobiliários.....	40
Tabela 5 – Resumo das características dos estudos avançados de empreendimentos turístico- imobiliários.....	41
Tabela 6 – Resumo das características da etapa de construção de empreendimentos turístico- imobiliários.....	42
Tabela 7 – Resumo das características do ciclo de operação de empreendimentos turístico- imobiliários.....	43
Tabela 8 – Resultado da primeira rodada do questionário .....	88
Tabela 9 – Análise da primeira rodada do questionário .....	91
Tabela 10 – Resultado da segunda rodada do questionário.....	94
Tabela 11 – Análise da segunda rodada do questionário .....	96
Tabela 12 – Análise da segunda rodada do questionário e comparativo da primeira .....	99
Tabela 13 – Classificação motivações prioritárias .....	102
Tabela 14 – Propulsores de alianças estratégicas prioritários para a maioria dos participantes .....	104

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Potenciais parceiros estratégicos no segmento turístico-imobiliário segundo as características do segmento motivadoras de alianças estratégicas pela aplicação das Forças de Porter.....	59
Quadro 2 – Possibilidades de alianças estratégicas .....	69
Quadro 3 – Tipos de alianças estratégicas na incorporação imobiliária paulistana .....	70
Quadro 4 – Síntese de motivos para alianças estratégicas .....	74
Quadro 5 – Motivações para as alianças estratégicas verticais e horizontais .....	75
Quadro 6 – Principais características do segmento turístico-imobiliário .....	77
Quadro 7 – Propulsores de alianças estratégicas do segmento turístico-imobiliário .....	78
Quadro 8 – Propulsores/motivações para alianças estratégicas verticais e horizontais no segmento turístico-imobiliário .....	79
Quadro 9 – Proposta de tipologia de alianças estratégicas para o segmento turístico-imobiliário .....	81
Quadro 10 – Matriz proposta de tipologias de alianças estratégicas para o empreendimento Principado de Touros .....	105
Quadro 11 – Potenciais parceiros estratégicos no segmento turístico-imobiliário .....	108
Quadro 12 – Tipos de alianças estratégicas do domínio comercial.....	121
Quadro 13 – Tipos de alianças estratégicas do domínio técnico/produção .....	122
Quadro 14 – Tipos de alianças estratégicas do domínio financeiro .....	123

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	14
1.1	Apresentação	14
1.2	Justificativa	15
1.3	Objetivo	15
1.4	Metodologia do trabalho	16
1.5	Estrutura do trabalho	19
<b>2</b>	<b>ENTENDENDO UM EMPREENDIMENTO TURÍSTICO-IMOBILIÁRIO</b>	20
2.1	Breve história do mercado	20
2.1.1	O turismo residencial	20
2.1.1.1	Espanha	21
2.1.1.2	Brasil	23
2.1.2	Estágios de desenvolvimento dos destinos turístico-imobiliários	26
2.2	O produto turístico-imobiliário: principais características	33
2.2.1	Sinergia entre turismo e imobiliário	34
2.2.2	O destino turístico	35
2.2.3	O produto turístico-imobiliário segundo sua tipologia	37
2.2.3.1	Ciclos de um empreendimento turístico-imobiliário	38
<b>3</b>	<b>O SEGMENTO TURÍSTICO-IMOBILIÁRIO: CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE COMPETITIVO</b>	44
3.1	Rivalidade interna	45
3.2	Barreira à entrada	48
3.3	Substitutos e complementares	51
3.4	Poder do fornecedor	55

3.5	Poder do comprador.....	57
<b>4</b>	<b>ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>61</b>
4.1	Conceitos de aliança estratégica .....	61
4.2	Tipologias de alianças estratégicas .....	65
4.3	Motivos que levam às alianças estratégicas.....	71
<b>5</b>	<b>O CONCEITO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS APLICADO AO SEGMENTO TURÍSTICO-IMOBILIÁRIO.....</b>	<b>77</b>
<b>6</b>	<b>APLICAÇÃO DA MATRIZ “PROPOSTA DE TIPOLOGIA DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS PARA O SEGMENTO TURÍSTICO-IMOBILIÁRIO” .....</b>	<b>83</b>
6.1	O empreendimento .....	83
6.1.1	Características do projeto.....	84
6.2	Metodologia do estudo .....	86
6.3	Resultados e análise da primeira rodada .....	87
6.4	Resultados e análise da segunda rodada.....	93
6.5	Resultado da pesquisa e aplicação da matriz “Proposta de tipologia de alianças estratégicas para o segmento turístico-imobiliário” .....	104
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>110</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>113</b>
<b>9</b>	<b>OUTRAS BIBLIOGRAFIAS CONSULTADAS .....</b>	<b>117</b>
<b>10</b>	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>119</b>
10.1	APÊNDICE 1 - Ciclos de um empreendimento de base imobiliária .....	119
10.2	APÊNDICE 2 - Tipos de alianças estratégicas do domínio comercial.....	121
10.3	APÊNDICE 3 - Tipos de alianças estratégicas do domínio técnico/produção .....	122
10.4	APÊNDICE 4 - Tipos de alianças estratégicas do domínio financeiro .....	123
10.5	APÊNDICE 5 - Modelo questionário primeira rodada .....	124

10.5.1	APÊNDICE 5.1 - Rodada 1 – Participante 1 .....	128
10.5.2	APÊNDICE 5.2 - Rodada 1 – Participante 2.....	131
10.5.3	APÊNDICE 5.3 - Rodada 1 – Participante 3.....	134
10.5.4	APÊNDICE 5.4 - Rodada 1 – Participante 4.....	137
10.5.5	APÊNDICE 5.5 - Rodada 1 – Participante 5.....	140
10.6	APÊNDICE 6 - Modelo questionário segunda rodada .....	143
10.6.1	APÊNDICE 6.1 - Rodada 2 – Participante 1 .....	146
10.6.2	APÊNDICE 6.2 - Rodada 2 – Participante 2.....	148
10.6.3	APÊNDICE 6.3 - Rodada 2 – Participante 3.....	150
10.6.4	APÊNDICE 6.4 - Rodada 2 – Participante 4.....	152
10.6.5	APÊNDICE 6.5 - Rodada 2 – Participante 5.....	154

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, são apresentadas as justificativas para a realização do estudo, o objetivo do trabalho, bem como a metodologia e estrutura adotadas.

## 1.1 Apresentação

O mercado turístico-imobiliário no Nordeste Brasileiro sofreu um grande salto na década de 2000, quando saiu de um cenário de empreendimentos exclusivamente hoteleiros e de lazer na década anterior para empreendimentos atrelados a outros produtos imobiliários, tais como residências e centros comerciais e de serviços, estes com objetivo de atender as residências com conforto e exclusividade.

Neste cenário, surgiram muitos empreendimentos na região, que, após a crise imobiliária iniciada em 2008, foram cancelados, redimensionados ou remodelados para outro público-alvo. O que anteriormente era destinado predominantemente a estrangeiros passou a ter seu foco no mercado nacional.

Empreendimentos deste tipo apresentam longo prazo de maturação desde a sua concepção até o seu término e fatores internos ou oriundos de aspectos externos, como conjuntura econômica por exemplo, e podem afetar a qualidade inicial esperada para o empreendimento. Ou seja, a decisão de empreender um empreendimento turístico-imobiliário torna-se uma decisão revestida de riscos decorrentes de desvios que podem ocorrer durante o seu desenvolvimento e afetar negativamente o resultado esperado. Neste contexto, empreendedores devem estar atentos para evitarem ou mitigarem os riscos, podendo as alianças estratégicas serem um importante aliado neste aspecto, além de permitirem a obtenção de vantagem competitiva, conforme estratégia de desenvolvimento de parcerias adotadas pelo empreendedor frente à complexidade no desenvolvimento dos empreendimentos turístico-imobiliários.

Considerando que no meio técnico atual não há estudos focados na apresentação de propostas de alianças e parcerias para empreendimentos turístico-imobiliários no Brasil, o objeto deste trabalho é propor uma matriz de tipologias de alianças estratégicas aplicáveis a empreendimentos neste segmento de mercado, que ao final do estudo será aplicado ao empreendimento “Principado de Touros”, como exemplificação de aplicação do conceito apresentado em um caso prático. As tipologias de alianças estratégicas serão propostas com base nas principais motivações/propulsores de alianças provenientes de características deste mercado.

## **1.2 Justificativa**

O segmento turístico-imobiliário no Brasil é pouco explorado academicamente e, quando falamos de empreendimentos estruturados de grande porte na área são raros os estudos a respeito. Neste sentido, o mercado é carente de informações sobre o assunto, sendo este estudo um importante embrião na área. Não se espera, neste trabalho, esgotar o tema, mas sim chamar a atenção para um produto imobiliário complexo, um mercado incipiente no Brasil, e em especial, a relação dessas características com a formação de alianças estratégicas para empreendimentos deste tipo.

## **1.3 Objetivo**

Objetivo: propor tipologias de alianças estratégicas aplicáveis a empreendimentos turístico-imobiliários por meio da identificação dos principais propulsores/motivadores de alianças estratégicas neste segmento de mercado e geração de uma matriz com essas motivações, posteriormente aplicada ao empreendimento “Principado de Touros”, com base na identificação das prioridades do empreendedor, como forma de exemplificação de aplicação da matriz.

A pesquisa é exploratória, envolvendo levantamento bibliográfico, e a análise da tipologia de alianças estratégicas por meio da aplicação da matriz proposta no ambiente do empreendimento “Principado de Touros” visa a estimular a compreensão da teoria exposta em um exemplo prático.

## 1.4 Metodologia do trabalho

O estudo apresenta um caráter exploratório, uma vez que essa é uma área de investigação nova e com pouca bibliografia disponível. Porém, isto não o torna menos importante, uma vez que pode servir de base para novos estudos na área. Destaca-se também que o estudo aprofunda-se em apenas um aspecto deste mercado, referente a alianças estratégicas, e em uma fase do planejamento do empreendimento objeto de estudo de caso, sendo possíveis inúmeras outras abordagens, tanto de temas quanto de diferentes estágios de desenvolvimento do empreendimento, que é um produto complexo e de longo prazo.

O presente estudo foi desenvolvido em duas etapas.

Na primeira etapa, o estudo faz uma abordagem qualitativa por meio de pesquisa bibliográfica, com o objetivo de um melhor entendimento e definição do produto e suas particularidades.

Em seguida, são analisados aspectos do mercado turístico-imobiliário, com foco no Nordeste brasileiro, sendo apresentados os principais fatores do ambiente competitivo que afetam esse segmento. A análise se desenvolve por meio da aplicação da estrutura proposta por Michael Porter, a análise das cinco forças (rivalidade interna, poder do comprador, poder do fornecedor, substitutos e complementares, barreiras à entrada e à saída), tratadas detalhadamente adiante.

Baseado no entendimento das características do produto e seu segmento de atuação, são apresentadas as principais características que podem ser propulsoras/motivadoras de parcerias/alianças estratégicas para empresas atuantes neste mercado.

Posteriormente, é realizada uma revisão da literatura, por meio de pesquisa bibliográfica de publicações nacionais e internacionais, com o intuito de identificar o que há registrado sobre o tema “alianças estratégicas” e inserir o problema pesquisado dentro de um quadro de referencial teórico.

Com base nas informações levantadas no segmento turístico-imobiliário, por meio da análise do ambiente competitivo, são identificados os propulsores de alianças, conforme matriz proposta por Harbison e Pekar (1999), na qual os propulsores emanam das características do próprio setor.



Já a tipologia de alianças estratégicas é proposta por meio do cruzamento da matriz referida acima, aplicada ao segmento turístico-imobiliário, com a matriz de tipologia de alianças de Batalha-Vasconcelos (2008) para a incorporação imobiliária. Os aspectos que permitem a associação são as motivações/propulsores de alianças.

Como conclusão desta etapa, é proposta uma matriz de tipologias de alianças estratégicas para empreendimentos turístico-imobiliários. Esta matriz reflete as características do segmento turístico-imobiliário, conforme adaptação do cruzamento da matriz de motivos que levam às alianças estratégicas neste segmento com a matriz de tipologia de aliança estratégica proposta por Batalha-Vasconcelos na incorporação imobiliária paulistana.

Na segunda etapa do estudo, há a aplicação da teoria discutida na etapa anterior em um exemplo prático. Neste momento, são hierarquizadas as principais motivações/propulsores de alianças do segmento, no âmbito do empreendimento “Principado de Touros”, posteriormente associadas às tipologias de alianças estratégicas propostas na etapa anterior.

O empreendimento “Principado de Touros” é apresentado brevemente com base em pesquisa documental e observação direta. A aplicação da teoria ao empreendimento visa exemplificar uma aplicação prática da matriz proposta na etapa anterior.

Para a identificação das motivações que podem levar às alianças estratégicas no empreendimento “Principado de Touros”, foi realizada uma pesquisa por meio de questionário. Para cada motivação identificada na primeira etapa como motivações/propulsores para alianças estratégicas em empreendimentos turístico-imobiliários, foi atribuída uma definição de relevância segundo a escala (prioritário, importante, relevante, irrelevante). Foram também deixadas perguntas abertas quanto à identificação de novas motivações, com o intuito de enriquecer a pesquisa na identificação dos motivos.

O questionário foi aplicado com pessoas envolvidas diretamente no desenvolvimento do empreendimento e com conhecimento das dificuldades e necessidades do empreendimento no momento atual. A pesquisa foi realizada junto ao corpo diretivo formado pelos sócios empreendedores do projeto e pessoas relacionadas diretamente com a sua estratégia de desenvolvimento.

Após a tabulação dos dados do questionário da primeira rodada, foi realizado um novo questionário considerando as respostas recebidas. Ele foi repassado para os mesmos participantes da primeira rodada na forma de um novo questionário, com o objetivo de consolidar quais são propulsores de aliança prioritários para o empreendimento “Principado de Touros”, segundo a maioria dos participantes.

Depois do tratamento dos dados, foram analisados os resultados obtidos. Para as motivações/propulsores de alianças classificadas pela maioria como “prioritário”, no qual foi considerada alta aderência do corpo diretivo, foi proposto um leque de tipologias de alianças estratégicas associados à motivação, conforme aplicação da matriz apresentada no capítulo 5.

A Figura 1, a seguir, esquematiza a metodologia e estrutura adotada neste trabalho, facilitando a sua compreensão.

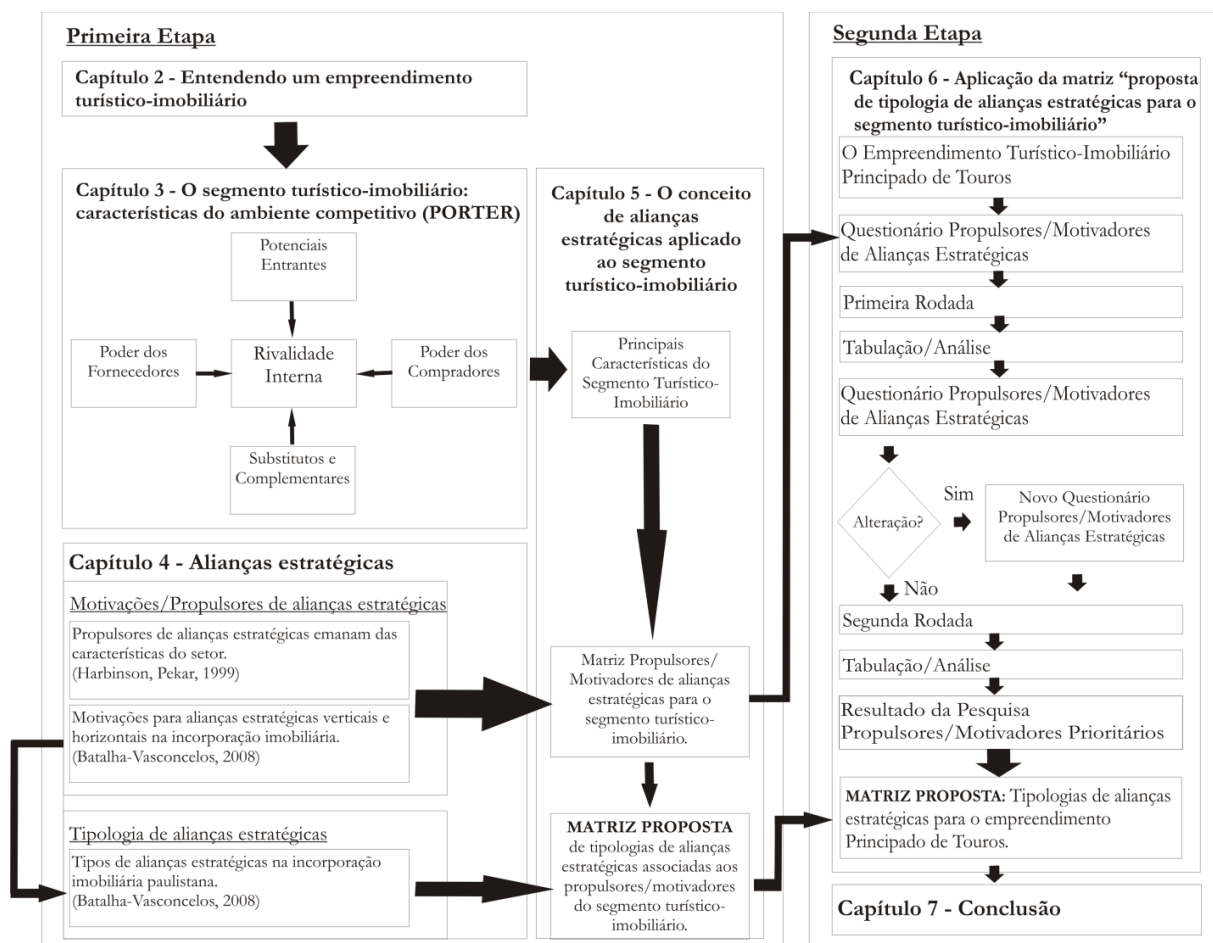


Figura 1 - Metodologia da pesquisa  
Fonte: A autora.

## 1.5 Estrutura do trabalho

No capítulo 2, são apresentados o produto turístico-imobiliário e suas etapas de desenvolvimento.

O capítulo seguinte faz uma análise do mercado turístico-imobiliário brasileiro e o seu estágio de desenvolvimento. Apresenta um estudo da análise do ambiente competitivo por meio da análise dos fatores propostos por Michael Porter (1998) (poder do comprador e fornecedor, substitutos e complementares, barreira à entrada e rivalidade interna) para o entendimento do segmento turístico-imobiliário, visando à identificação das principais características do ambiente competitivo e aos propulsores de alianças estratégicas de uma empresa atuante nele.

No capítulo 4, são apresentados estudos de motivações/propulsores de alianças estratégicas e tipologias de alianças estratégicas. Nele, é proposta uma matriz de tipologias de alianças estratégicas adaptada para as características do segmento de empreendimentos turístico-imobiliários.

No capítulo 5, o empreendimento "Principado de Touros", analisado à luz da teoria exposta por meio de uma aplicação prática da matriz proposta, é apresentado brevemente. Em pesquisa realizada junto aos empreendedores, são identificados os motivos considerados prioritários para a realização de alianças estratégicas entre os principais motivos relacionados às características deste segmento de mercado, o que permite posterior aplicação da matriz proposta no capítulo anterior. Ao final, o estudo apresenta uma matriz de tipologia de alianças estratégicas aplicáveis ao empreendimento em estudo, e paralelamente sugere uma gama de potenciais parceiros.

Na conclusão, são avaliados os pontos positivos e negativos do estudo e também apresentadas sugestões de melhoria e continuidade de estudos na área por meio de uma avaliação geral do trabalho realizado.

## 2 ENTENDENDO UM EMPREENDIMENTO TURÍSTICO-IMOBILIÁRIO

Neste capítulo, o produto turístico-imobiliário será conceituado e serão apresentados os seus estágios de desenvolvimento.

### 2.1 Breve história do mercado

Nesta seção, é apresentada uma breve história do mercado de empreendimentos turístico-imobiliários e da evolução do produto turístico-imobiliário, com o objetivo de melhor entendimento do negócio.

#### 2.1.1 O turismo residencial

Em espanhol, a designação “turismo residencial” é utilizada há mais de um quarto de século e foi incorporada ao debate acadêmico por Francisco Jurdao, em 1979<sup>1</sup>. Atualmente, sua definição pode ser encontrada no meio acadêmico sob dois pontos de vista distintos para a mesma terminologia: sob o ponto de vista da demanda, caracterizada pelos turistas residenciais e sob o ponto de vista da oferta, caracterizada pelos empreendedores.

Sob o ponto de vista da demanda, pode-se citar o conceito adotado por Pedro Raya (2001): “em um sentido intuitivo [o ‘turismo residencial’] refere-se a uma tipologia de turistas que utilizam com maior

---

<sup>1</sup> Segundo Nieves, Terán e Martínez (2008), a expressão “turismo residencial” foi incorporada ao debate acadêmico por Francisco Jurdao em seu livro de 1979 *España en venta: compra de suelo por extranjeros y colonización de campesinos en la Costa del Sol*. O autor utilizava esta terminologia para explicar e criticar as mudanças sociais que ocorreram em Mijas (Málaga) na década de 1970, devido à venda de terras rurais, de propriedade de camponeses, a empresários urbanizadores. Com a mudança da propriedade, o solo era destinado à construção urbana turística de chalés, adquiridos principalmente por aposentados do norte da Europa.

frequência residências não ordenadas e cujas estadias são relativamente maiores que as do turismo de férias” (RAYA, 2001, p. 494 apud NIEVES et al., 2008, p. 67, tradução nossa).

Já Aledo, Mazón e Mantecón (2007) definem o “turismo residencial” sob o enfoque da oferta e sob um aspecto urbanizador, considerando a perspectiva da produção econômica dele: o “turismo residencial” é a atividade econômica que se dedica à urbanização, construção e venda de residências que dispõe o setor extra-hoteleiro. Seus usuários as utilizam como hospedagem para veranejar ou residir, de forma permanente ou semipermanente, fora de seus lugares de residência habitual, e que respondem a novas fórmulas de mobilidade e residência das sociedades avançadas. Ou seja:

O objetivo do turismo residencial não é atrair turistas e ofertar-lhes serviços. Sua atividade central é produzir ‘solo urbano’, construir habitações e vendê-las. O processo turístico-residencial consta de quatro operações: 1) a compra da terra, 2) sua transformação em ‘solo urbano’, 3) a construção de residências e urbanização e 4) a vendas das mesmas (ALEDO et al., 1996 apud ALEDO e DEMAJOROVIC, 2008, p.3, tradução nossa).

Sob essa perspectiva, Aledo e Demajorovic (2008) entendem o “turismo residencial” como o setor que se dedica à compra de terreno, à produção de residências e serviços de infraestruturas anexas e à venda delas.

A seguir, como exemplificação do desenvolvimento deste mercado ao longo do tempo, é apresentada a evolução do “turismo residencial” na Espanha, que está em um estágio de desenvolvimento diferente do Brasil, assim como muitos outros destinos na Europa, América do Norte, entre outros.

#### **2.1.1.1 Espanha**

Para Aledo e Demajorovic (2008), o “turismo residencial” na Espanha é um fenômeno que vem experimentando uma série de transformações que permitem identificar quatro etapas de desenvolvimento. Cada etapa é dominada por um novo produto, sem implicar no desaparecimento dos produtos anteriores. A história do segmento turístico-imobiliário na Espanha nos ajuda a compreender a evolução deste tipo de produto que também vem ocorrendo no Brasil.

A primeira etapa iniciou-se no século passado, em meados da década de 1970 e perdurou até o início da década de 1980. Seus principais produtos foram uma pequena urbanização dispersa e blocos de apartamento de frente para o mar.

A segunda etapa durou até a crise de 1991-1994, dominada pela macro urbanização composta por centenas de bangalôs e adensamentos.

A terceira etapa foi de 1994 a 2002 e caracterizou-se pela macro urbanização em torno de campos de golfe, sendo que, em algumas ocasiões, este produto veio acompanhado de um hotel 4 ou 5 estrelas, também ligado à exploração do campo de golfe. Esta fórmula foi evoluindo até a ampliação dos serviços oferecidos aos residentes.

A quarta e atual etapa, com o produto “resort turístico-residencial”, é denominada pelos autores como o “Novo Turismo Residencial” e teve início a partir de 2002. Esta etapa se caracteriza pela aparição de um novo produto, o “resort turístico-residencial”, que oferece um salto na escala qualitativa e quantitativa do segmento turístico-imobiliário, ou seja, produtos turísticos foram agregados aos projetos de urbanização para atender os proprietários das residências, e aumentou-se o número de residências para viabilizar os investimentos em serviços e infraestrutura.

Segundo os autores, o segmento inventou um novo entorno turístico, exclusivo, privatizado e centrípeto, dotado de uma expressiva infraestrutura (energia, tratamento de água, ruas e estradas de acesso) de financiamento público ou privado. Com o objetivo de satisfazer todas as demandas dos residentes e ampliar a relação empresa-consumidor com os proprietários das residências, o empreendedor gere e proporciona uma série de serviços: de saúde e atenção hospitalar, fitness, centros comerciais, ensino, segurança, manutenção das casas e jardins, serviços de aluguel das residências etc. Uma adaptação do conceito do hotel all inclusive ao turismo residencial.

Países como a Espanha e Portugal, por exemplo, são mercados mais maduros e apresentam-se saturados de empreendimentos. Dessa forma, surgiu um movimento de empreender novos projetos em outras localidades, sendo o Nordeste brasileiro um dos destinos eleitos por alguns grupos internacionais. Porém, muitos dos empreendimentos que foram lançados no Nordeste brasileiro no final do século passado e início deste estavam mal estruturados como negócio e propiciaram uma

sobrevalorização dos empreendimentos, provocando uma dissociação entre a oferta planejada pelos empreendedores e a demanda potencial existente.

Neste cenário, alguns empreendimentos grandiosos foram lançados com ampla propaganda e divulgação, porém com falhas em seu planejamento e falta de uma análise mais acurada dos riscos do negócio, principalmente com relação a desvios em fatores externos como a economia internacional, aspecto fundamental ao negócio, dada a expectativa de demanda do público-alvo estrangeiro. Dessa forma, atualmente, estes empreendimentos estão sendo reformulados para atender à nova realidade mundial ou foram cancelados.

Com a crise financeira ocorrida na Europa em 2009 e iniciada em 2008, surgiu um segundo movimento em busca de novos empreendimentos em países emergentes, porém caracterizado por empresas em busca de destinos para atender o mercado consumidor interno, com poder de compra e capacidade de adquirir o produto ofertado, não dependendo exclusivamente do comprador estrangeiro. O Brasil continua sendo um local atrativo para essas empresas que, nesse segundo momento, chegam mais estruturadas. Nesse sentido, o mercado turístico-imobiliário brasileiro amadureceu e muitos empreendimentos foram depurados ou adaptados para a nova realidade, sendo redimensionados e tendo seus atributos aderentes ao público nacional.

#### **2.1.1.2 Brasil**

No Brasil, o “turismo residencial” se consolidou no século passado quando muitas cidades ao longo do século tornaram-se destinos turísticos de férias, nos quais a construção de um ou mais hotéis induziram o turista à região, que com o tempo tornou-se fiel, passando inclusive a alugar ou até mesmo a comprar um imóvel na região, dando início ao “turismo residencial”.

Podem-se citar no Brasil as cidades de Angra dos Reis e Búzios como um destino turístico residencial dos cariocas, e Campos do Jordão como um destino turístico residencial, principalmente dos paulistanos, no período do inverno e todo o litoral paulista no verão, entre muitos outros exemplos em todo o país. O principal público desses destinos normalmente são moradores das capitais e das

grandes cidades que buscam esses destinos para passarem as férias e finais de semana, fugindo principalmente das grandes metrópoles em busca de maior qualidade de vida, atrativos naturais (praias, montanhas, cachoeiras), tranquilidade, opções de lazer, entre outros.

Sob o ponto de vista da oferta, os investimentos hoteleiros se concentraram em dois períodos no Brasil. O primeiro caracterizado por grandes projetos de hotelaria e lazer, como o Beach Park (CE), o complexo da Costa do Sauípe (BA), o Blue Tree Park em Cabo de Santo Agotinho (PE) e o Summerville Beach Resort (PE). Já o segundo e mais recente é caracterizado por grandes projetos turísticos associados a segundas residências, entre outros produtos imobiliários, como empreendimentos comerciais e de serviços.

Dessa forma, o turista residencial que demanda segundas residências e antes comprava ou alugava imóveis, oferecidos de modo desordenado nos destinos turísticos, passa a ter a opção de adquirir imóveis em empreendimentos planejados e com a infraestrutura de lazer oferecida pelos resorts e grande hotéis, e até mesmo infraestrutura própria de comércio e serviços.

Esse novo tipo de produto que surgiu possui grande associação da indústria turística com a indústria imobiliária, dando início ao segmento de mercado de produtos turístico-imobiliários, também encontrados na literatura sob a nomenclatura de “resort turístico residencial”, “imobiliário do lazer”, “complexos turísticos residenciais”, “empreendimento turístico-imobiliário integrado”, “resort multiuso”, “empreendimento imobiliário-turístico”, entre outros.

A definição do conceito desse novo produto também aparece na literatura sob várias vertentes, sendo algumas listadas a seguir:

Kondo e Laterza (2008) nomeiam como “Complexos Turístico-Residenciais” (CTR) os empreendimentos de grande porte que contêm o componente hoteleiro e o componente residencial, além de equipamentos de eventos e diversificada infraestrutura de lazer. No desenvolvimento do estudo, concluem um “Complexo Turístico-Residencial” como um tipo especial de resort, que, além de oferecer diversos equipamentos e infraestrutura variada, se posiciona de maneira a oferecer diferentes tipos de propriedades imobiliárias e acomodações hoteleiras.



Outra definição disponível é a de “produto turístico-imobiliário”, conforme segue:

O produto ‘turístico-imobiliário’ pode ser descrito como um grupo integrado de hospedagem, instalações residenciais e de lazer que são mutuamente compatíveis [...]. Tipicamente, estes projetos de maturação de longo prazo podem facilmente decorrer uma década desde a concepção inicial do produto até o êxito do retorno financeiro do investimento. O empreendimento turístico-imobiliário é um produto complexo, no qual é necessária a criação de valor ao longo de seu desenvolvimento para a sua viabilidade (CANTERA, VASQUES, MOURA, 2005, p. 2, tradução nossa).

Esta definição pode ser complementada pela definição do que os autores chamam de “propriedade turístico-imobiliária”.

Propriedades turístico-imobiliárias são aquelas localizadas em destinos turísticos desejados, composta por unidades de segunda residência e grandes instalações turísticas e de lazer como hotéis, parques, marinas, campos de golfe, etc. Essas instalações aumentam a experiência turística, induzem o fluxo turístico e oferecem serviços para convidados e proprietários (CANTERAS, et al. 2008, p. 2, tradução nossa).

Para Jacob (2009), os novos projetos de empreendimentos ‘imobiliário-turísticos’ contemplam grandes *resorts* que oferecem hotéis, pousadas, campos de golfe, marinas, hípcas, clubes sociais etc. Situam-se em geral em áreas distantes das capitais e aeroportos, e oferecem grande infraestrutura urbana e turística integrando hotelaria e residências, proporcionando serviços hoteleiros, gestão e locação destes imóveis, *timeshare*<sup>2</sup> e serviços turísticos como: receptivos, *city tours*, passeios, atividades aos diversos tipos de visitantes (terceira idade, jovens, esportistas, crianças, amantes da natureza etc.) e possuem o objetivo principal de promover a integração social entre os compradores das habitações, os hóspedes dos hotéis e a população local.

Este estudo adotará a terminologia “produto turístico-imobiliário” e considerará os empreendimentos existentes no mercado de forma abrangente, pois um mesmo empreendimento pode, no primeiro momento, ser estritamente hoteleiro, ou uma pequena urbanização de casas na linha de frente para o mar, e com o passar do tempo e seu desenvolvimento caminhar rumo ao que Aledo e Demajorovic (2008) definem como “*resorts* turístico-residenciais”, com ampla infraestrutura

---

<sup>2</sup> É a ideia de dividir em intervalos ou pontos equivalentes uma unidade de um condomínio e comercializá-las separadamente. O comprador tem a oportunidade de usar e possuir o produto com título de propriedade de um bem imobiliário, isto é, compartilha-se o preço de compra, manutenção e uso de uma unidade habitacional em um *resort* totalmente equipado e mobiliado, vendido de diversas maneiras, a um preço que é uma fração do valor do imóvel, pago antecipadamente, e mediante o pagamento de uma taxa de manutenção anual. O comprador é, portanto, dono de sua unidade de férias, mas apenas por um número particular de dias durante o ano, tipicamente uma ou duas semanas; no restante do ano, outras famílias desfrutam das acomodações (SHARE, 2011).

urbanizadora.

### 2.1.2 Estágios de desenvolvimento dos destinos turístico-imobiliários

Podem ser considerados destinos turísticos um país todo, uma região, uma ilha, uma área de resorts, ou um único empreendimento. Os estágios apresentados a seguir serão apresentados sob dois pontos de vista distintos: o ponto de vista turístico do destino e o ponto de vista do investimento imobiliário pelo empreendedor.

Sob o ponto de vista turístico do destino, para o desenvolvimento de estratégias e, particularmente, para o desenvolvimento de alianças estratégicas, é importante a compreensão dos estágios e raízes do desenvolvimento do turismo. Sendo assim, uma das ferramentas mais amplamente usadas para garantir este objetivo é o “ciclo de vida de um destino”, proposto por Butler em 1980, que até os dias de hoje é bastante difundido e citado em pesquisas na área de turismo. Este modelo facilita o entendimento da evolução dos destinos e produtos turísticos.

Segundo Butler (2011), as origens do “ciclo de vida de um destino” (BUTLER, 2006a apud BUTLER, 2011) derivam da crença de que *resorts* [empreendimentos turístico-imobiliários] são essencialmente produtos, ou seja, eles normalmente são desenvolvidos e modificados para atender às necessidades de mercados específicos (turistas [e proprietários de segundas residências]) de uma forma semelhante à produção de outros bens e serviços. Por isso, Chevalier e Catry (1974 apud BUTLER, 2011) pressupõe que *resorts* [empreendimentos turístico-imobiliários] seguem um padrão geral de desenvolvimento similar ao da maioria dos produtos, ou seja, têm um ‘ciclo de vida’.

O objetivo do modelo de Butler (2011) foi chamar a atenção para a natureza dinâmica dos destinos e propor um processo generalizado de desenvolvimento e potencial declínio, o qual pode ser evitado com estratégias e intervenções adequadas de planejamento, gerenciamento, desenvolvimento ou mesmo gestão dos recursos. O autor alcançou seu objetivo ao propor um padrão comum de desenvolvimento de *resorts* com múltiplos estágios (exploração, introdução/conhecimento, consolidação, desenvolvimento, estagnação, e, em seguida, sugere uma gama de possibilidades desde

o rejuvenescimento até o declínio, conforme pode ser observado na Figura 2, a seguir, indicado pelas alternativas A, B, C, D e E).

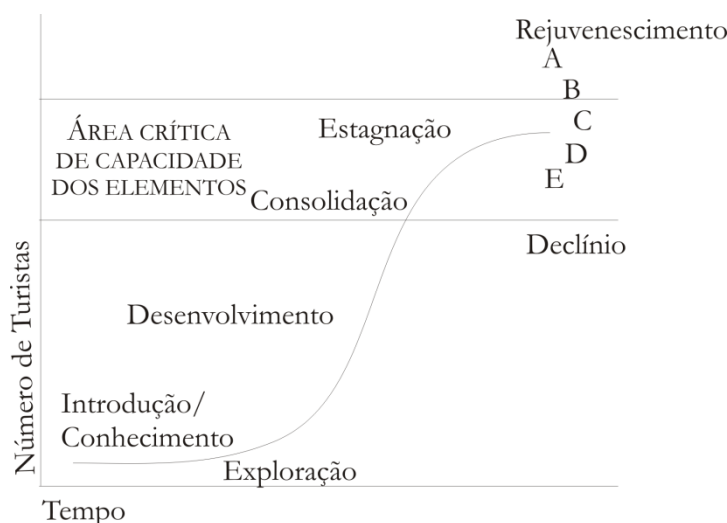


Figura 2 - Evolução hipotética de uma área turística  
Fonte: BUTLER (1980, apud Butler 2011, p. 6, tradução nossa).

Para Butler (2011), a base para desenvolvimento deste modelo foi o conceito de “capacidade de carga”, conforme indicado na Figura 2 pela “área crítica de capacidade dos elementos”, no sentido de que, se a “capacidade de carga” do *resort* for excedido, ou seja, superar o limite da capacidade de oferta, o apelo turístico do *resort* diminui, e este se torna menos competitivo, o que é refletido em queda na visitação, desenvolvimento e investimento. As intervenções apropriadas (A, B, C, D e E) mencionadas na Figura 2 seriam a chave para garantir que suas várias capacidades (econômica, sociocultural e ambiental) não sejam ultrapassadas, e quando possível sejam aumentadas para atender ao aumento das pressões.

Segundo Buhalis (2000), a Figura 3, a seguir, sintetiza os diferentes estágios pelos quais os destinos passam durante seus ciclos de vida, conforme modelo proposto por Butler (1980 apud BUHALIS, 2000, e ilustra como eles impactam no turismo. Nessa figura, o autor não considera a possibilidade de rejuvenescimento.

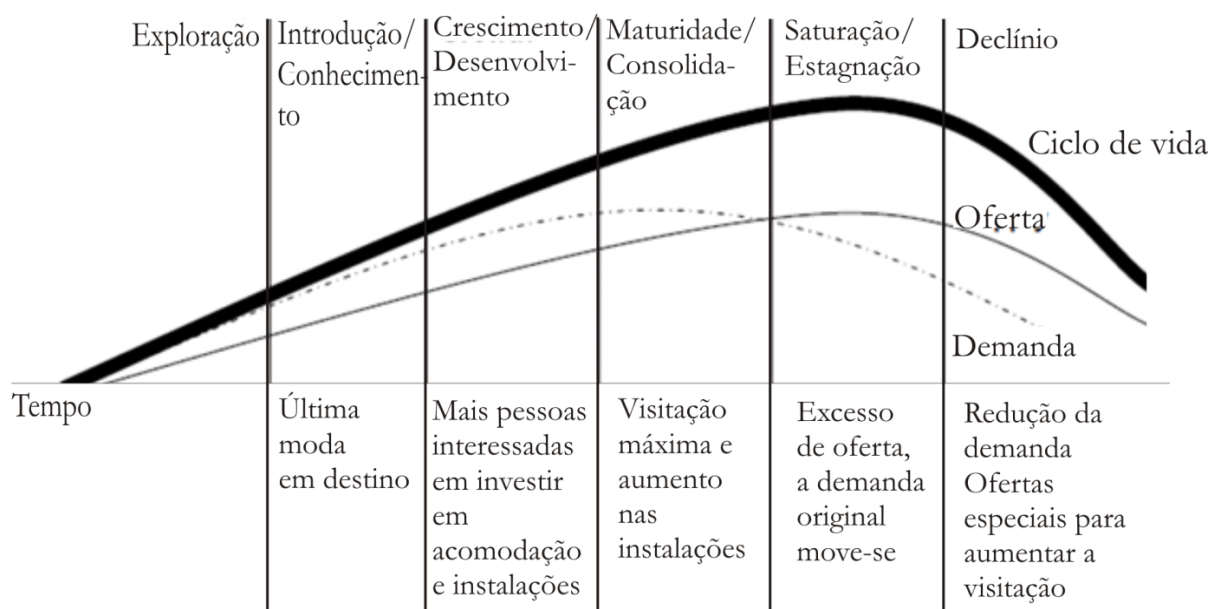


Figura 3 - Ciclo de vida do destino e impacto no turismo

Fonte: Adaptado pela autora de BUHALIS (2007).

A tabela a seguir complementa a Figura 3, ilustrando para cada estágio do “ciclo de vida do destino” o impacto nas seguintes variáveis: número de visitantes, taxa de crescimento, capacidade de hospedagem, taxa de ocupação, preços dos serviços, gasto per capita, tipo de visitante, imagem e atrativos, e como os turistas são percebidos.

Tabela 1 - Características do destino

CARACTERÍSTICAS DO DESTINO					
	Introdução	Crescimento	Maturidade	Saturação	Declínio
<b>Número de turistas visitantes</b>	Poucos	Vários	Muitos	Vários	Vários
<b>Taxa de crescimento</b>	Baixo	Crescimento rápido	Crescimento rápido	Crescimento devagar	Declínio
<b>Capacidade de hospedagem</b>	Muito baixo	Baixo	Alto	Muito Alto	Muito alto
<b>Taxa de ocupação</b>	Baixo	Muito alto	Muito alto	Alto	Baixo
<b>Preços dos serviços</b>	Alto	Muito alto	Alto	Baixo	Muito baixo
<b>Gasto per capita</b>	Alto	Muito alto	Muito alto	Baixo	Muito baixo
<b>Tipo de visitante</b>	Descobridores	Inovadores	Inovadores	Seguidores	Turista de massa
<b>Imagem e atrativos</b>	Baixo	Muito alto	Alto	Baixo	Muito baixo
<b>Turistas percebidos como:</b>	Hóspede convidado	Hóspede convidado	Hóspedes habituais	Hóspedes habituais	Estrangeiros

Fonte: Adaptado pela autora de BUHALIS (2000).

Como consequência dessas variações nos estágios de desenvolvimento, Buhalis (2000) conclui que diferentes estágios do ciclo de vida requerem diferentes estratégias de marketing e ações de planejamento, devendo-se isso principalmente às diferenças entre oferta e demanda observada.

Para identificação da demanda potencial e oferta competitiva existente nos estágios de desenvolvimento, são realizadas pesquisas de mercado que, conforme Asmussen (2003), são a base de qualquer estudo de viabilidade, pois com base nela é possível identificar tendências, traçar metas e planejar um empreendimento.

Para Asmussen (2003), com base nos dados de uma pesquisa, espera-se ser possível identificar o foco mercadológico, ou seja, a definição clara do público-alvo e, em seguida, entender o perfil destes hóspedes, por meio da identificação das suas necessidades e anseios, quais as suas expectativas, qual o seu orçamento, os mercados emissores, a sazonalidade – enfim, todas as particularidades do nicho em estudo. E, em seguida, conceituá-lo, ou seja, “traduzir” o foco mercadológico para as instalações físicas e serviços do empreendimento, determinando quais os diferenciais que realmente agregam valor ao empreendimento e para os quais o público se disponha a pagar por eles.

Como resultado, para Buhalis (2000), estratégias de marketing devem focar na qualidade do projeto e promoção do “produto destino” nas fases iniciais do ciclo, enquanto que provavelmente devem lidar com alteração da imagem, redesenho e relançamento do produto em estágios mais avançados. No entanto, todo o *marketing mix* vai precisar ser diferenciado para acomodar as necessidades do destino em cada estágio do seu ciclo de vida, o que faz com que alianças estratégicas devam ser buscadas com o intuito de atender a essas necessidades em cada um dos estágios.

Portanto, os aspectos de mercado são fundamentais no planejamento e desenvolvimento de um empreendimento turístico-imobiliário, podendo ser amplamente discutida sua aplicação na área. Neste contexto, cabe ressaltar a sua importância na busca de alianças estratégicas que contemplem essa necessidade no desenvolvimento de empreendimentos turístico-imobiliários em suas diversas fases. Sendo assim, não será dada maior profundidade ao tema específico, por não ser este o objeto deste trabalho, o que não implica na diminuição da sua importância. O foco central deste trabalho é identificar os principais propulsores de alianças estratégicas neste segmento de mercado e gerar uma




matriz com essas motivações, podendo os aspectos de mercado ser uma das motivações identificadas neste segmento como propulsora de alianças estratégicas.

A seguir, são abordados os estágios de um destino turístico-imobiliário sob o ponto de vista do investimento imobiliário pelo empreendedor. Ressaltando que o empreendimento passa pelos “ciclos de vida” proposto por Butler sob o ponto de vista turístico simultaneamente aos estágios descritos a seguir sob o ponto de vista do investimento imobiliário. Há uma relação direta entre o desenvolvimento turístico do destino e o impacto no investimento imobiliário.

Segundo Canteras, Vasques e Moura (2007), o desenvolvimento de um novo destino turístico-imobiliário segue um processo comum até a completa evolução pela qual todos os grandes destinos internacionais passaram. Os autores propõem uma classificação para facilitar a compreensão do processo de desenvolvimento em curso no Nordeste Brasileiro, conforme pode ser verificado na Tabela 2, com base nos seguintes aspectos: característica do local (disponibilidade de área, localização, tamanho e preço); maturação do investimento (curto, médio ou longo prazo), principal *driver* de valor, tipo de produto predominante (empreendimentos pequenos, médios ou grandes); tipo de comprador predominante (localidades próximas, doméstico ou internacional). Tanto os aspectos mencionados quanto as oportunidades e ameaças relacionadas a cada um dos estágios, conforme Tabela 2, são relevantes sob o ponto de vista do empreendedor imobiliário que investe em determinado destino turístico-imobiliário.

Os autores ressaltam que esta classificação deve ser usada apenas para comparar destinos turísticos brasileiros, os quais são muito menos maduros que outros destinos internacionais, como o Caribe, México e Tailândia, não devendo assumir que um destino classificado no estágio três alcançou o seu pico em termos de desenvolvimento. Para ilustrar mais claramente, eles fazem a seguinte comparação: o destino turístico mais avançado no Brasil é Salvador (BA), que em 2007 estava no estágio de desenvolvimento que Phuket (Tailândia) estava dez anos antes.

Tabela 2 - Estágios de desenvolvimento dos destinos turísticos

Estágios de Desenvolvimento	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
Destino Turístico			
Característica do local	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Disponibilidade de grandes parcelas de terra.</li> <li>➤ Tamanho médio acima de 2.000 hectares.</li> <li>➤ Preços muito atraentes.</li> <li>➤ Falta de infraestrutura básica.</li> <li>➤ Aproximadamente 200 quilômetros do aeroporto mais próximo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Disponibilidade de parcelas de terra de médio porte.</li> <li>➤ Tamanho médio: 300 hectares.</li> <li>➤ Preços em ascensão.</li> <li>➤ Infraestrutura básica.</li> <li>➤ Aproximadamente 100 quilômetros do aeroporto mais próximo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Disponibilidade de parcelas de terra de pequeno porte.</li> <li>➤ Tamanho médio: 50 hectares.</li> <li>➤ Preços maduros.</li> <li>➤ Infraestrutura completa.</li> <li>➤ Aproximadamente 50 quilômetros de um aeroporto nacional ou internacional.</li> </ul>
Maturação do investimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Longo prazo.</li> <li>➤ Mais de 5 anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Médio prazo.</li> <li>➤ De 3 a 5 anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Curto prazo.</li> <li>➤ Menos de 3 anos.</li> </ul>
Principal <i>Driver</i> de Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valorização do preço do terreno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Soluções estruturadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diferenciação de produto.</li> </ul>
Produto turístico-imobiliário	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Locais para a construção de residências, normalmente dentro ou próximo de centros urbanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Projetos imobiliários pequenos.</li> <li>➤ Residências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Projetos turístico-imobiliários de grande porte.</li> <li>➤ Construções residenciais, casas e <i>resorts</i>.</li> <li>➤ Participação internacional intensa.</li> </ul>

Continua

Estágios de Desenvolvimento	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
Comprador	➤ Predominantemente de localidades próximas.	➤ Doméstico e estrangeiro.  ➤ Atraído por preço e perspectivas de valorização.	➤ Predominantemente estrangeiro.  ➤ Atraído pelo produto e pelo custo-benefício.
<b>Oportunidades e ameaças</b>			
Oportunidades	➤ Preços baixos.  ➤ Disponibilidade de localizações privilegiadas.	➤ Preços baixos.  ➤ Boa liquidação.  ➤ Produto com bom valor agregado e demanda regional	➤ Boa infraestrutura local.  ➤ Demanda abundante e qualificada.  ➤ Produtos com alto valor agregado que geram alta lucratividade.
Ameaças	➤ Incerteza sobre o desenvolvimento da área.  ➤ Baixa liquidez.	➤ Incerteza sobre o desenvolvimento da área.	➤ Baixa disponibilidade de boas áreas.  ➤ Preços altos.  ➤ Competição.  ➤ Acesso a mercados internacionais pouco conhecidos.

Fonte: Elaborado pela autora com dados de CANTERA, VASQUES E MOURA (2005) e INVEST TUR BRASIL (2007).



No **primeiro estágio** do processo de desenvolvimento turístico, há a disponibilidade de grandes parcelas de terra a preços atraentes, com a contrapartida de que falta infraestrutura básica. O principal *driver* de valor é a valorização do terreno, sendo a maturação do investimento de longo prazo. Os locais para a construção de residências normalmente são dentro ou próximos de centros urbanos, os quais possuem como comprador predominante o público doméstico de localidades próximas. Há disponibilidade de localizações privilegiadas a preços relativamente baixos, porém com baixa liquidez e incerteza de desenvolvimento do destino como um todo.

No **segundo estágio**, há disponibilidade de parcelas de terra em dimensão inferiores ao estágio anterior, que passam a ser de médio porte. Já há infraestrutura básica, o que reflete nos preços em ascensão, e o principal *driver* de valor é o desenvolvimento de soluções estruturadas, nas quais os produtos imobiliários predominantes são projetos imobiliários pequenos. Neste estágio, existe uma demanda regional, apesar de ainda haver incerteza quanto ao desenvolvimento do destino turístico. O comprador é atraído pelo preço e perspectivas de valorização.

No **terceiro estágio**, há a disponibilidade de parcelas de terra de pequeno porte, as quais apresentam preços mais valorizados e possuem infraestrutura completa. A maturação do investimento é de curto prazo e o principal *driver* de valor é a diferenciação de produto. Surgem projetos turístico-imobiliários de grande porte e *resorts*, o que pode aumentar a participação do comprador estrangeiro como destino de férias. Para o empreendedor, há demanda para produtos com alto valor agregado que gerem maior lucratividade. No entanto, a disponibilidade para boas áreas é baixa e os preços são altos, o que ocasiona também maior competitividade entre os participantes do mercado.

## 2.2 O produto turístico-imobiliário: principais características

A seguir, são apresentados os principais aspectos que caracterizam o produto turístico-imobiliário.

### 2.2.1 Sinergia entre turismo e imobiliário

Para Barnett (2005), a sinergia entre os componentes do turismo e do imobiliário ocorre porque o produto final oriundo desta associação é um ambiente físico que oferece uma experiência de férias com inúmeros tipos de hospedagem, uma variedade de atividades esportivas e de lazer, e serviços de apoio dentro de uma área fechada ou claramente definida, o que o torna mais atraente para seus usuários.

Muitos empreendimentos desta natureza são compostos por alguns ou todos os seguintes itens: hotel, imobiliário (venda de imóveis, *timeshare*, aluguel), comércio, esportes (golfe, marina), atividades para crianças, restaurantes, entre outros. Sendo que cada componente é concebido para complementar os demais, criando valor e assim proporcionando ao usuário do empreendimento turístico-imobiliário uma experiência plena, o que significa que este não precisa deixar os limites do empreendimento para desfrutar suas férias ou manter seu estilo de vida.

Do ponto de vista do desenvolvedor [empreendedor imobiliário], o hóspede do hotel é um comprador potencial de propriedade compartilhada, enquanto o proprietário de um contrato de *timeshare* é um comprador potencial de uma residência. Da mesma maneira o hóspede ou proprietário inicialmente atraído ao empreendimento pela praia, pode tornar-se um usuário do golfe, e assim por diante. A habilidade de prover ao usuário do empreendimento uma variada gama de experiências permite ao empreendimento se posicionar de maneira bastante competitiva no mercado (SCHWANKE et al., 1997, p. 18 apud KONDO e LATERZA, 2008, p. 71).

A seguir, a Figura 4 indica as inter-relações entre os componentes do produto turístico-imobiliário e sua geração de valor.

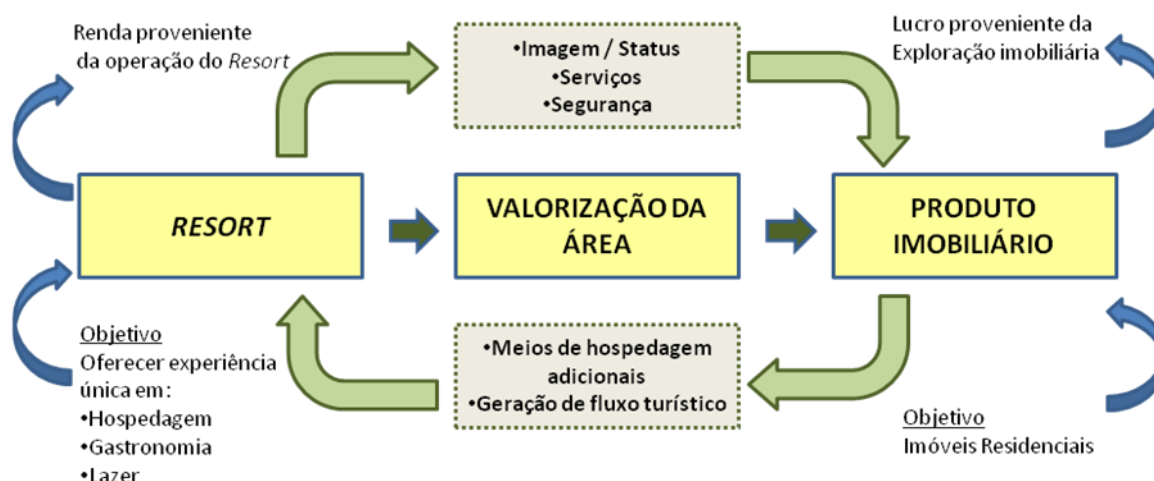


Figura 4 - Produtos turístico-imobiliários: um relacionamento que gera valor  
 Fonte: CANTERAS, VASQUES E MOURA, tradução nossa (2005).

Na literatura disponível, há autores que consideram a segunda residência como um concorrente desleal do setor hoteleiro. No entanto, essa teoria é contestada por outros autores, conforme descrito na Figura 4 e corroborado também por Jacob (2009).

O proprietário de uma residência de férias é um frequentador assíduo, influencia pessoas de seu convívio a conhecerem o destino e a se hospedarem nos hotéis, criando, assim, um ciclo produtivo muito eficiente. É um engano considerar este proprietário como um 'vilão' dos hotéis, pois ele, que já foi um hóspede, vai ajudar a divulgar o destino e influenciar futuros turistas (JACOB, 2009, <http://www.vitruvius.com.br>).

Sendo, portanto, esta a visão adotada neste estudo sob a questão.

## 2.2.2 O destino turístico

Cooper et al. (1998 apud BUHALIS, 2000) define destinos como o conjunto de instalações e serviços concebidos para satisfazer as necessidades dos turistas, sendo a maioria dos destinos constituída por um núcleo caracterizado por seis componentes, conforme ilustrado na Tabela 3.

Tabela 3 - Estrutura para análise dos destinos turísticos

“Os seis 'As'”	
<i>Atractions</i> / Atrações	Natural, artificial, construído com um propósito específico, patrimônio, eventos especiais.
<i>Accessibility</i> / Acessibilidade	Sistema de transporte compreendendo todas as rotas, terminais e veículos.
<i>Amenities</i> / Instalações	Instalações de hotelaria, <i>catering</i> , comércio, outros serviços turísticos.
<i>Available packages</i> / Pacotes disponíveis	Pacotes preconcebidos por intermediários e representantes.
<i>Activities</i> / Atividades	Todas as atividades disponíveis no destino e que os consumidores irão fazer durante a sua visita.
<i>Ancillary services</i> / Serviços auxiliares	Serviços utilizados pelos turistas como bancos, telecomunicações, correios, quiosques, hospitais, etc.

Fonte: COOPER et al. (1998 apud BUHALIS, 2000, tradução nossa, p. 2).

Buhalis (2000) conclui que um destino pode ser considerado como uma combinação (ou até mesmo como uma marca) de todos os produtos, serviços e experiências, em última análise, fornecidos local e individualmente (como alojamento, transporte, *catering*, entretenimento etc.) e uma vasta gama de bens públicos (como a paisagem, mar, lagos, ambiente sociocultural, atmosfera envolvente etc). Todos esses elementos são consumidos juntos sob o nome do destino, podendo ainda ser acrescentados os aspectos relacionados à infraestrutura local, como o abastecimento de água tratada, energia elétrica adequada e gerenciamento apropriado de resíduos (coleta e tratamento de esgoto e de resíduos sólidos), em geral proporcionados pelo poder público.

Além desses componentes, a relação interdependente entre cada um dos *stakeholders* envolvidos e destes individualmente com o destino no qual está inserido devem ser sinérgicas, conforme é ilustrado na Figura 5, a seguir.

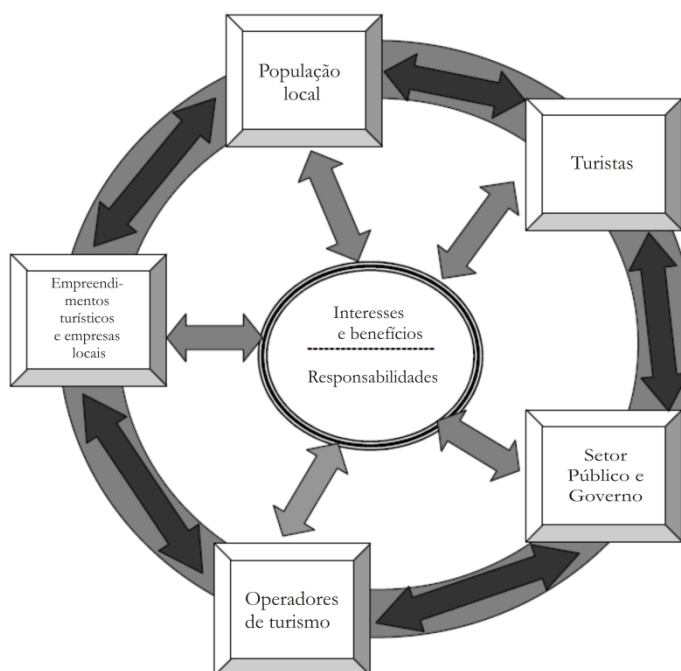


Figura 5 - A roda dinâmica dos *stakeholders* turísticos

Fonte: Adaptado pela autora de BUHALIS, FLETCHER (1995 apud BUHALIS 200?, p. 4, tradução nossa).

Sob este aspecto, destaca-se a comunidade descrita na figura anterior como “população local” como um importante agente a ser integrado no processo de desenvolvimento de um destino.

### 2.2.3 O produto turístico-imobiliário segundo sua tipologia

Segundo Rocha Lima Junior (1993), o setor da construção civil possui duas vertentes de atuação: a prestação de serviços de construção civil e as operações de produção de bens. A operação de produção de bens é composta pelos empreendimentos imobiliários e os de base imobiliária, definidos a seguir.

- Empreendimentos imobiliários – “[...] aqueles em que o objetivo é produzir unidades imobiliárias para vender no mercado” (ROCHA LIMA JUNIOR, 1994, p. 5 apud RODRIGUES, 2004, p. 20).

- Empreendimentos de base imobiliária – “[...] são os que têm a renda dos investimentos na sua implantação associada ao desempenho da operação que se verificará com base no imóvel, seja meramente a sua locação por valor fixado, seja pela exploração de uma determinada atividade da qual se deriva a renda [...]” (ROCHA LIMA JUNIOR, 1994, p. 5 apud RODRIGUES, 2004, p. 20).

Tanto o empreendimento imobiliário quanto o empreendimento de base imobiliária apresentam características próprias de sua tipologia, com diferentes ciclos de vida e, portanto, investimentos e retornos distintos no tempo.

O empreendimento turístico-imobiliário em si é um empreendimento imobiliário, cujo objetivo é produzir lotes para venda. No entanto, dentro do modelo de empreendimentos turístico-imobiliários, normalmente há empreendimentos âncoras, de base imobiliária, como é o caso de hotéis, campos de golfe, entre outros.

O empreendimento âncora pode ter o seu início de operação coincidente com o início de operação do empreendimento turístico-imobiliário, não sendo esta uma regra. Isto normalmente ocorre, uma vez que podem ser construídos empreendimentos âncoras para atrair compradores aos empreendimentos turístico-imobiliários.

### **2.2.3.1 Ciclos de um empreendimento turístico-imobiliário**

A Figura 6 a seguir ilustra os ciclos de um empreendimento turístico-imobiliário de grande porte (complexo turístico-imobiliário).

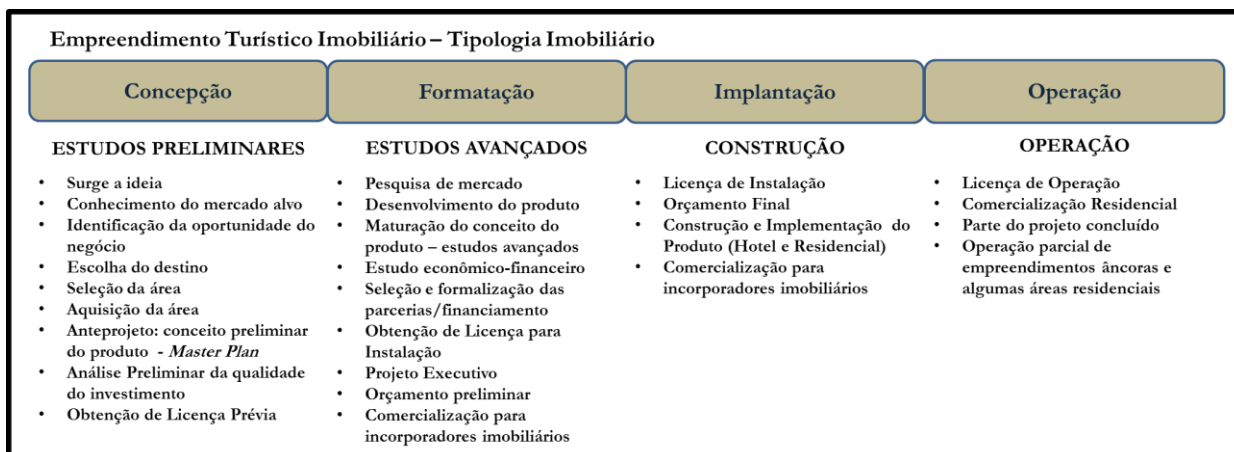


Figura 6 - Ciclos de um empreendimento turístico-imobiliário

Fonte: Elaborada pela autora.

A seguir, são descritos os ciclos apresentados na Figura 6.

Inicialmente, surge a ideia, busca-se a identificação da oportunidade de um negócio e o mercado é estudado, dando início à concepção de uma ideia preliminar para o empreendimento.

**Concepção:** tem início no momento em que surge a ideia e começa o processo criativo e analítico em torno dela. Em um estágio um pouco mais avançado da concepção, inicia-se o conceito preliminar do produto, seleção da área, análise preliminar da qualidade do investimento e, após aquisição da área pelo incorporador, iniciam-se os estudos preliminares em busca do licenciamento ambiental do empreendimento<sup>3</sup>, considerando que o empreendimento seja um projeto urbanístico, acima de 100 hectares ou em áreas consideradas de relevante interesse ambiental a critério do Ibama (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis) e dos órgãos municipais e estaduais competentes. A primeira licença a ser buscada é a Licença Prévia (LP) do empreendimento, que tem como base o *Master Plan*, que apresenta as principais macro características

<sup>3</sup> O licenciamento ambiental é um importante instrumento de gestão da Política Nacional de Meio Ambiente. Por meio dele, a administração pública busca exercer o necessário controle sobre as atividades humanas que interferem nas condições ambientais. Desta forma, tem, por princípio, a conciliação do desenvolvimento econômico com o uso dos recursos naturais, de modo a assegurar a sustentabilidade dos ecossistemas em suas variabilidades físicas, bióticas [relativo à vida], socioculturais e econômicas. Deve, ainda, estar apoiado por outros instrumentos de planejamento de políticas ambientais, como a avaliação ambiental estratégica; avaliação ambiental integrada, bem como por outros instrumentos de gestão – zoneamento ecológico econômico, planos de manejo de unidades de conservação, planos de bacia etc. (BRASIL, 2011).

do empreendimento, como o número de unidades estimado a ser construído, o número de residentes e funcionários esperados para o empreendimento, a ocupação total da área, os empreendimentos âncoras que serão realizados, suas localizações, bem como todos os estudos que comprovem sua viabilidade legal e ambiental, entre eles o esgotamento sanitário, destinação de resíduos sólidos, distribuição de água, meio ambiente, impacto social, entre outros.

Segue a Tabela 4, com as principais características atreladas aos estudos preliminares do ciclo de concepção de um empreendimento turístico-imobiliário.

Tabela 4 - Resumo das características dos estudos preliminares de empreendimentos turístico-imobiliários

Estudos preliminares	Escolha do destino	o <u>Destino:</u> · Potencial turístico · Tendência de crescimento
	Aquisição da área	o <u>Terreno:</u> · Vocação e valor de mercado · Identificação e visita ao local: acesso, visibilidade e entorno · Análise da qualidade do empreendimento · Orçamento preliminar · Negociações iniciais · Legislação (federal, estadual, municipal e questão fundiária) · Documentação · Regularização
	Master Plan preliminar	o <u>Master Plan preliminar.</u> · Definir estratégia de desenvolvimento e aprovação

Fonte: Elaborado pela autora com dados de CANTERAS, VASQUES E MOURA (2005) e INVEST TUR BRASIL (2007).



**Formatação:** nessa fase, há a maturação do conceito do produto, buscam-se parceiros e meios de financiamento e dá-se início aos estudos para obtenção da Licença de Instalação<sup>4</sup> (LI). Neste estágio, os projetos de engenharia são elaborados ou finalizados e uma análise detalhada da qualidade do empreendimento é realizada. Nesta fase, poderá ser dado início à comercialização de áreas para incorporadores hoteleiros ou serem realizadas parcerias com incorporadores hoteleiros e/ou residenciais.

A seguir, segue a Tabela 5, com as principais características dos estudos avançados atrelados ao ciclo de formatação de um empreendimento turístico-imobiliário.

Tabela 5 - Resumo das características dos estudos avançados de empreendimentos turístico-imobiliários

Estudos avançados	Pesquisa de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Pesquisa de Mercado</li> <li>· Segmentação de mercado</li> <li>· Oferta x demanda</li> <li>· Tendência de mercado</li> </ul>
	Desenvolvimento do produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Definição do produto/ Conceito <i>Master Plan</i> (projeto urbanístico/ arquitetura)</li> </ul>
	Análise econômico-financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Análise da qualidade</li> <li>o Orçamento executivo, cronograma</li> <li>o Aprovações e licenças</li> <li>o Estruturação do financiamento</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora com dados de CANTERAS, VASQUES E MOURA (2005) e INVEST TUR BRASIL (2007).

**Implantação:** o empreendedor já possui o orçamento final e a Licença de Instalação do empreendimento e inicia a construção e implantação do produto. Nesta fase, os mecanismos de *funding* já devem estar em fase adiantada de contratação, o projeto em construção e uma parte do empreendimento pode estar sendo comercializada para incorporadores imobiliários.

<sup>4</sup> Licença de Instalação (LI): autoriza a instalação do empreendimento ou atividade de acordo com as especificações constantes dos planos, programas e projetos aprovados, incluindo as medidas de controle ambiental e demais condicionantes, da qual constituem motivo determinante (BRASIL, 2011).

A seguir, segue a Tabela 6, com as principais características da etapa de construção do empreendimento relacionadas ao ciclo de implantação de um empreendimento turístico-imobiliário.

Tabela 6 - Resumo das características da etapa de construção de empreendimentos turístico-imobiliários

<b>Construção</b>	Construção (Hotel e Residencial)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Seleção de construtoras</li> <li>○ Supervisão do projeto</li> <li>○ Gestão da construção</li> <li>○ Implantação (instalações, decoração, equipamentos...).</li> </ul>
	Comercialização	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estratégia de vendas e comercialização</li> <li>○ Planejamento de <i>Marketing</i></li> <li>○ Força de vendas</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora com dados de CANTERAS, VASQUES E MOURA (2005) e INVEST TUR BRASIL (2007).

**Operação:** o empreendedor possui a Licença de Operação<sup>5</sup> (LO) e parte do empreendimento (pelo menos uma fase) está concluída e em operação. Nesta etapa, normalmente entra em operação algum projeto âncora para o empreendimento, como hotéis e *resorts*, e pode também haver a conclusão de pequenos núcleos residenciais. Com isso, a estratégia de financiamento do incorporador pode ser dependente da conclusão de certas fases do seu projeto e as demais fases são realizadas conforme demanda. A conclusão e comercialização de todas as fases correspondem ao término do empreendimento turístico-imobiliário sob a perspectiva do empreendedor.

Segue Tabela 7, com as principais características da operação de empreendimentos deste tipo atrelados ao ciclo de operação de um empreendimento turístico-imobiliário.

<sup>5</sup> Licença de Operação (LO) – autoriza a operação da atividade ou empreendimento, após a verificação do efetivo cumprimento do que consta das licenças anteriores, com as medidas de controle ambiental e condicionantes determinados para a operação (BRASIL, 2011).

Tabela 7 - Resumo das características do ciclo de operação de empreendimentos turístico-imobiliários

<b>Operação</b>	Comercialização (Residencial)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estratégia de vendas e comercialização</li> <li>○ Marketing</li> <li>○ Força de vendas</li> </ul>
	Operação do Hotel	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definição da marca</li> <li>○ Relacionamento com operador</li> <li>○ Performance da operação</li> <li>○ Gestão</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora com dados de CANTERAS, VASQUES E MOURA (2005) e INVEST TUR BRASIL (2007).

As características gerais de empreendimentos de base imobiliária, normalmente âncoras de empreendimentos turístico-imobiliários, como hotéis, *resorts*, campos de golfe, entre outros, podem ser encontradas no Apêndice 1.

### **3 O SEGMENTO TURÍSTICO-IMOBILIÁRIO: CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE COMPETITIVO**

Conhecidas as principais características do produto e seus estágios de desenvolvimento, neste capítulo, é realizada a análise do mercado turístico-imobiliário brasileiro, visando à identificação de potenciais propulsores de alianças estratégicas que emanam das características deste segmento para uma empresa atuante neste ambiente competitivo.

Para entender o segmento turístico-imobiliário, buscou-se identificar os fatores estruturais do ambiente competitivo, os quais podem ser definidos, segundo Coutinho e Ferraz (1994 apud PEDROSO; BENIGNIS; ESTIVALETE, 2005) como fatores que não podem ser inteiramente controlados pela empresa, mas caracterizam o ambiente competitivo na qual esta se insere.

Para diagnosticar o conjunto de fatores estruturais condicionantes da competitividade de um negócio, foi adotado como ferramenta o diagrama das “Cinco Forças Competitivas” proposto por Michael Porter, em 1998, em seu livro intitulado *Estratégia Competitiva*.

Para Porter (1998), o estado de competição em um ambiente competitivo depende das cinco forças competitivas básicas (rivalidade interna, poder do comprador, poder do fornecedor, substitutos e complementares, barreiras à entrada e à saída). A força coletiva desses fatores determina basicamente o potencial de lucro deste mercado, o qual é mensurado em termos de retorno de longo prazo do capital investido. A “rivalidade interna” localiza-se no centro do diagrama pelo fato de ser afetada pelas demais forças.

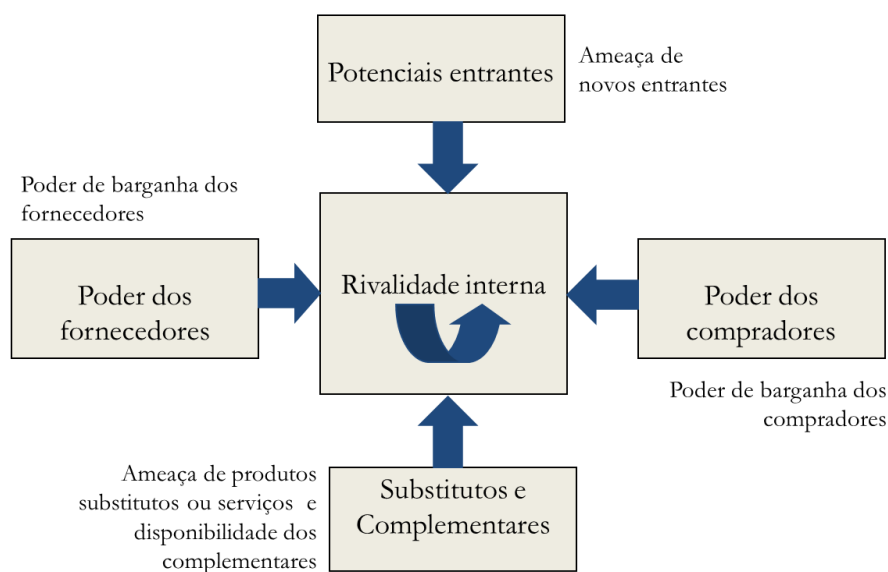


Figura 7 - Fatores que influenciam a competição em uma indústria [ambiente competitivo]  
 Fonte: MICHAEL PORTER, 1998, p.4.

### 3.1 Rivalidade interna

A rivalidade interna refere-se às movimentações por participação de mercado dentro do ambiente competitivo, seja ela por meio de preços, publicidade, inovação, entre outros. Em geral, as competições por meio de “guerra de preços” corroem os lucros do ambiente competitivo, enquanto outros tipos de competições como “diferenciação de produto”, por exemplo, são menos suscetíveis a isso. Segundo Buhalis (2000), os recursos na área de turismo são, uma vez que destruídos, insubstituíveis, e, portanto, a estratégia competitiva deve assegurar que a sua utilização seja limitada ao grau que não ameace a sustentabilidade do empreendimento no longo prazo. Dessa forma, no mercado turístico-imobiliário a competição por “diferenciação de produto” é a predominante.

A rivalidade interna pode ser em parte associada ao que Alencar (1993) denomina “a ação da concorrência: a mensuração ou o balizamento da provável ação da concorrência em um determinado setor empresarial baseia-se na análise histórica do comportamento e da efetiva ação de cada um dos

concorrentes diretos quando o comportamento do conjunto de variáveis do ambiente externo assume determinada configuração”.

Alguns aspectos, como o número de empresas atuantes no setor, crescimento do mercado, diferenciação do produto, diversificação de competidores, entre outros, aumentam ou diminuem a rivalidade existente entre os competidores. Esses e outros aspectos servem como balizadores para a descrição das características do segmento turístico-imobiliário sob o espectro da rivalidade interna, conforme segue.

O segmento de mercado turístico-imobiliário ainda é incipiente no Brasil. Segundo pesquisa realizada por Canteras et al. (2008), em 2008 existiam 48 complexos turístico-imobiliários operando ou em desenvolvimento no Nordeste brasileiro, sendo a maioria na Bahia. Porém, a Bahia, estado brasileiro mais avançado no desenvolvimento de empreendimentos dessa natureza, ainda encontra-se em um estágio bem menos avançado que destinos como Europa, Ásia e Américas Central e do Norte, por exemplo, o que demonstra que o segmento no Brasil ainda é relativamente jovem, com poucos empreendimentos em operação e quase inexpressivo quando comparado a escalas globais.

Kondo e Laterza (2008) realizaram um levantamento de empreendimentos turístico-imobiliários em desenvolvimento na região Nordeste dos quais podem ser citados Aquiraz Riviera (CE), Jacumã *Beach & Golf* (RN), Reserva do Paiva (PE), Projeto Itacaré Capital *Partners* (AL), Complexo Turístico Costa do Sauípe (BA), entre outros. Jacob (2011) destaca projetos que estão sendo realizados em diversas partes do Brasil, entre eles Costa Maggiore Residencial Resort (RJ), Quinta dos Ganchos (SC), Olímpia Condomínio Imobiliário-Turístico (SP).

O grande número de empreendimentos em desenvolvimento demonstra um potencial acirramento da competição neste segmento, que pode vir a se consolidar nos próximos anos, apesar da recente redução do mercado provocada pela crise de crédito em 2009. A longo prazo, o segmento deve retomar o seu crescimento conforme recuperação da economia global e crescimento da economia interna, sendo este um segmento que pode disputar mercado tanto nacional quanto internacionalmente. O número de unidades habitacionais (para segunda residência ou semirresidência) deve continuar crescendo nos próximos anos no Nordeste brasileiro, sendo o incremento atrelado a variáveis como taxa de câmbio, acessibilidade aérea, disponibilidade financeira

e promoção internacional da indústria turística brasileira.

Pelo fato de o produto turístico-imobiliário ser um produto de longo prazo de maturação, a identificação de uma demanda atual para o empreendimento pode deixar de existir até o momento da comercialização do mesmo devido a fatores como mudanças no ambiente econômico, demanda já atendida, mudança de comportamento do consumidor, entre outros. Ou seja, a identificação de uma demanda potencial hoje pode levar a um grande aumento no nível de oferta futura, podendo acarretar em um excesso de oferta. Desse modo, podem existir, no segmento, períodos de excesso de oferta e grande disputa por compradores, afetando os preços praticados. Este aspecto de desequilíbrio de oferta apresenta-se no mercado imobiliário de forma cíclica, conforme se observa na Figura 8.

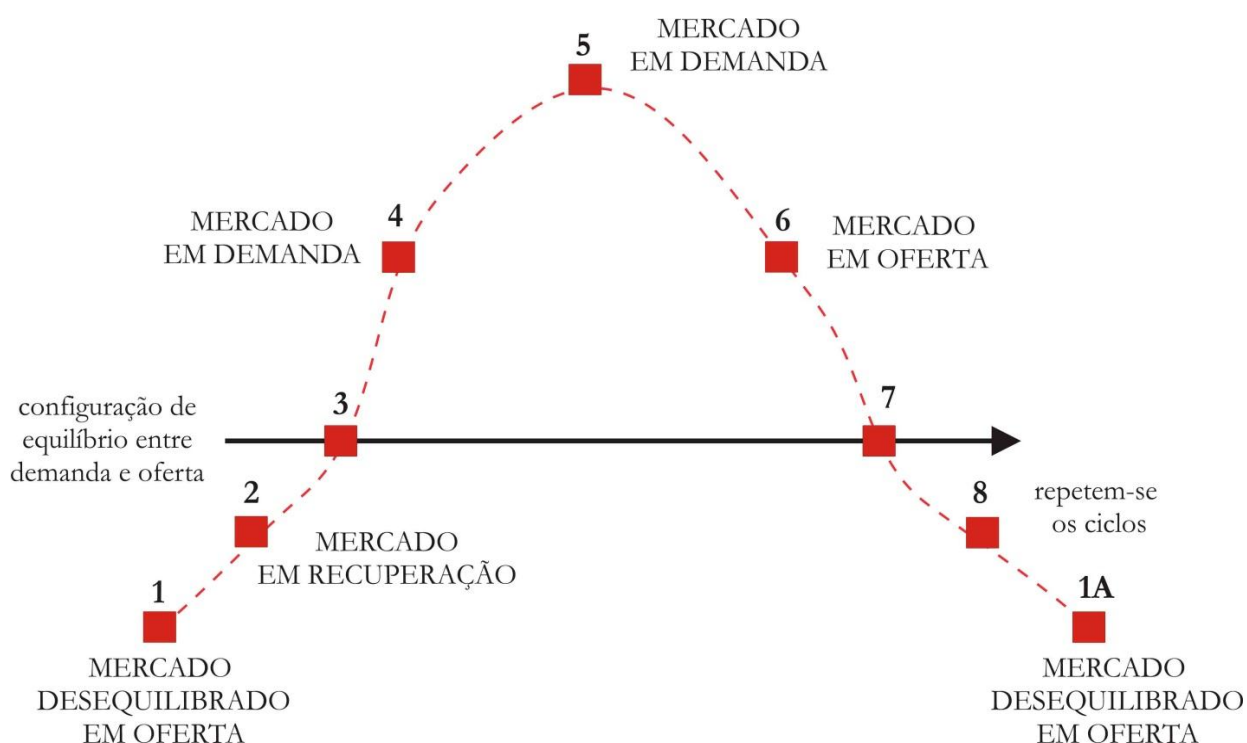


Figura 8 - Os ciclos de mercado  
Fonte: Adaptado pela autora de Alencar (2010).

Com relação ao potencial comprador (mercado-alvo), é válido, para o segmento turístico-imobiliário, o que Rocha Lima Junior (1993, p.5) destaca como atributos para empreendimentos do mercado habitacional: “os atributos do produto se concentram na relação preço/qualidade”.

“O produto terá tanto mais qualidade quanto seus atributos, relacionados com localização, vizinhança, acessibilidade, desenho, dimensões e qualidade intrínseca dos materiais e acabamentos, se aproximarem daquilo que deseja o comprador” (ROCHA LIMA JUNIOR, 1993, p.6).

Complementares a isso, temos aspectos intrínsecos ao segmento turístico-imobiliário que conferem qualidade percebida aos compradores, podendo ser citados a beleza natural da área do empreendimento, a segurança oferecida, as marcas de parceiros relacionadas ao desenvolvimento e operação (administração) do empreendimento, os serviços oferecidos (*time-sharing*, por exemplo) e a sinergia proporcionada entre os componentes turismo e imobiliário e estes e o destino, conforme descrito anteriormente.

Pelo fato de o segmento não comercializar um produto essencial à população, como ocorre com a primeira residência, o seu mercado-alvo atribui maior grau de importância à reputação e diferenciação do produto em detrimento do preço, inclusive devido à sua localização.

Portanto, sob o aspecto da rivalidade interna, identificam-se dois principais fatores que potencialmente podem ser motivadores para alianças estratégicas neste segmento de mercado: o fato de ser um mercado jovem com esperado crescimento nos próximos anos com a conclusão de diversos empreendimentos, hoje em fases preliminares e com potencial de competir em um mercado global, e a possibilidade de aumentar o retorno do empreendimento por meio da diferenciação do produto com relação a outros competidores. Sob este aspecto, são inúmeros os potenciais parceiros estratégicos no segmento turístico-imobiliário, conforme verificado no Quadro 1 adiante, podendo se mencionar: escritórios de arquitetura, redes hoteleiras, administradoras de condomínios, operadoras de instalações turísticas, operadoras de intercâmbio de *time-sharing*, entre outros.

### **3.2 Barreira à entrada**

A entrada de novos competidores no mercado traz maior capacidade produtiva ao ambiente competitivo e aumenta a disputa por compradores, sendo que a redução da lucratividade dos atuantes no mercado pode ser ocasionada pelos seguintes aspectos: a demanda existente ser dividida



por um número maior de incorporadores no mercado e os novos competidores diminuirão a concentração do mercado, aumentando a rivalidade interna e, conseqüentemente, reduzindo as margens de custo-lucro. A ameaça à entrada depende de barreiras à entrada que estão presentes, combinados com a reação dos competidores existentes e que o novo competidor deve esperar.

Empreendimentos já estabelecidos possuem reconhecimento da marca, o que cria uma barreira à entrada, pois os novos competidores necessitam investir pesadamente para atrair compradores para seus empreendimentos, tanto quanto através de diferenças nos atributos do produto que atendam aos anseios do comprador como do próprio investimento na marca. Portanto, empresas pioneiras, que conseguem aumentar o reconhecimento da marca via aliança estratégica com incorporadores, operadores ou empresas prestadoras de serviço, aumentam a barreira à entrada a esse mercado.

Atribui-se relativo grau de importância ao valor da marca neste segmento de mercado ao considerar-se que o produto é, de longo prazo, um bem durável, o qual faz o mercado comprador sensível à percepção de segurança que uma marca valiosa pode trazer ao empreendimento e, o público-alvo comprador em determinados casos ser de regiões distantes do empreendimento, o que gera interesse por uma imagem que transmita credibilidade, segurança e integridade. No caso de o mercado comprador ser de alto luxo, somam-se ainda atributos como privacidade, exclusividade e *status*.

Para Buhalis, a imagem representa o conjunto de expectativas e percepções que um turista [comprador em potencial] tem de um destino e o considera, talvez, como o principal critério de escolha. “A experiência passada no destino, as empresas envolvidas (companhias aéreas, hotéis, operadores turísticos, entre outros), descrições por amigos e parentes, informações gerais e campanhas de *marketing* desenvolvem essas expectativas e percepções que podem ser verdadeiras ou representações imaginárias” (BALOGLU e BRINBERG, 1997; CHON, 1991 e 1992; CHACKO, 1997 apud BUHALIS 2000). O autor ainda complementa que a sustentabilidade dos recursos locais é um dos elementos mais importantes da imagem do destino. Dessa forma, todos os envolvidos que afetam a imagem do empreendimento turístico-imobiliário podem, potencialmente, ser parceiros no empreendimento, com o objetivo de fortalecer a marca do negócio, e a sustentabilidade dos recursos locais pode ser considerada um critério na escolha destes parceiros.

Os empreendimentos que possuem Licença Prévia (LP) apresentam vantagem com relação a novos competidores, pois na ocorrência de períodos de aquecimento do mercado, conforme aspecto cíclico já mencionado, esses são capazes de atender a demanda existente de forma mais ágil, lançando novas fases do empreendimento (considerando empreendimentos estruturados de grande porte e com cronograma de implantação em fases), ao contrário de empresas que estão fora do mercado e, para entrarem, necessitam cumprir diversos estágios, como estudos ambientais, antes de efetivamente poderem produzir e comercializar alguma unidade. Essa questão é inerente ao segmento e alianças com consultorias especializadas para a realização de estudos preliminares poderiam oferecer alguma vantagem competitiva aos atuantes no mercado.

Outro aspecto relacionado é a restrição à entrada neste mercado por meio da limitação de concessão de licenças ambientais pelo governo. Estas são requeridas para empreendimentos de grande porte, conforme já mencionado anteriormente, sendo a Licença Prévia (LP) concedida segundo projeção da necessidade do empreendimento com relação aos recursos naturais disponíveis como a água, e impactos potenciais do empreendimento, como impactos ao meio ambiente e antrópico. Ao considerar que algumas dessas variáveis são finitas e, portanto, limitantes, constata-se que os empreendimentos pioneiros possuem vantagem na obtenção dessas.

Por outro lado, a maior parte da infraestrutura desses empreendimentos é baseada em ativos fixos, os quais não podem ser alterados facilmente e, portanto possui flexibilidade limitada, o que contrapõe a definição de Poon (1969 e 1993 apud BUHALIS, 2000) para o “novo turismo”, que é flexível, segmentado e busca produtos customizados às suas necessidades. Sob esse aspecto, empreendimentos em fases mais maduras de consolidação possuem dificuldade em se reinventar para atrair novos mercados.

O acesso ao canal de vendas no mercado turístico-imobiliário pode ser considerado um fator estratégico. Sua importância deve-se ao fato de este estar na linha de frente entre o empreendedor e o comprador de segunda residência, o que faz com que possuam grande influência, tanto positiva quanto negativa, na imagem que o produto tem na mente do comprador no ato da compra. Estes canais normalmente não são exclusivos, sendo o produto imobiliário vendido por diversas empresas imobiliárias.

Dado a sua importância na comercialização do produto, este apresenta potencial para formação de alianças com o empreendedor, que deve buscar um canal de vendas congruente com o público-alvo definido para o negócio.

Empresas pioneiras no mercado têm maior possibilidade de adquirirem terrenos estratégicos com maior apelo natural e maior acessibilidade terrestre e aérea por preços inferiores, o que configura uma vantagem com relação a novos competidores, conforme demonstrado anteriormente na Tabela 2 no item “oportunidades”. Para novos competidores, a formação de alianças estratégicas com donos de terreno pode ser uma alternativa estratégica.

Outro aspecto de destaque neste ambiente competitivo é a grande necessidade de capital. Um empreendimento turístico-imobiliário tem seu ciclo de retorno quando se dá início a comercialização do empreendimento. Contudo, para alcançar esta fase, o empreendedor deve custear todos os estudos preliminares do produto e estudos ambientais necessários para a obtenção da licença prévia, conforme mencionado no capítulo anterior, sendo necessário, para tanto, um alto nível de investimentos. Após essa fase, um grande volume de capital é necessário para a implantação do empreendimento, que depende da estratégia de financiamento do empreendedor.

Considerando todos os aspectos analisados acima, conclui-se que empresas estabelecidas no mercado possuem grandes vantagens com relação a novos competidores. Entre todos os aspectos, aqueles com maior potencial para formação de alianças são os prestadores de serviço especializados e os donos de terrenos para novos competidores e o canal de vendas e os meios de financiamento para todos os atuantes neste ambiente competitivo.

### **3.3 Substitutos e complementares**

A análise das “cinco forças” de Porter não considera diretamente a demanda, porém considera dois importantes fatores que a influenciam: os substitutos e complementares. Como estes dois fatores são apresentados sob o aspecto do impacto provocado na demanda do empreendimento, cabe aqui distingui-los em dois grupos: o “comprador incorporador” e o “comprador de segunda residência”.

O “comprador incorporador” demanda lotes de terra para incorporar empreendimentos dos mais variados tipos, como residenciais, comerciais, de lazer etc., e posteriormente comercializá-los no caso de empreendimentos de tipologia imobiliária ou operá-los, no caso de empreendimentos de base imobiliária. Já o “comprador de segunda residência” compra lotes de terra com o objetivo de construir uma residência (segunda residência ou residência semipermanente) ou como investimento. Esse comprador (“comprador de segunda residência”) pode também demandar o produto final desenvolvido pelo “comprador incorporador”. O público-alvo do empreendimento vai depender da estratégia de desenvolvimento e comercialização de cada empreendedor e das características do empreendimento.

Os substitutos são produtos que podem cumprir a mesma função que os produtos do mercado competitivo diminuindo os lucros da mesma maneira que os novos competidores. Em um amplo sentido, eles limitam o retorno potencial de um mercado competitivo, colocando um teto nos preços que as empresas deste mercado podem cobrar lucrativamente. Quanto maior a atratividade dos preços oferecidos como alternativa pelos substitutos, mais limitada é a lucratividade deste mercado.

No mercado turístico-imobiliário, a disponibilidade de substitutos é dada pela disponibilidade de terrenos e imóveis em outras localidades, fora de empreendimentos turístico-imobiliários estruturados.

Para “compradores incorporadores”, a disponibilidade de substitutos é dada pela disponibilidade de terrenos para incorporar e construir fora de complexos turístico-imobiliários, tais como empreendimentos residenciais, comerciais, industriais em localizações distintas. A atratividade de um com relação ao outro se dá pelos atributos do terreno e da relação preço/qualidade observada. Não se consideram estes terrenos fora de empreendimentos estruturados substitutos perfeitos, uma vez que as incorporadoras atuam em segmentos e nichos de mercado específicos e, portanto, não empreendem em mercados com públicos-alvo completamente distintos dos quais costuma trabalhar e já possui conhecimento.

Com relação ao “comprador de segunda residência”, este também considerará na tomada de decisão a relação preço/qualidade observada e os atributos oferecidos pelo empreendimento, tais como a facilidade de acesso ao empreendimento, sua reputação, a segurança oferecida ao investimento, as

garantias jurídicas dadas, o financiamento oferecido pelo setor bancário, os serviços pós-venda, a segurança no entorno do empreendimento, os serviços disponíveis, a perspectiva de revalorização do empreendimento, o *design* do produto, a imagem do destino, a administração do empreendimento quando em operação, a possibilidade de *time sharing*, entre outros. A comparação será realizada com imóveis fora de empreendimentos estruturados, porém com o mesmo uso.

Portanto, há substitutos para empreendimentos do segmento turístico-imobiliário e os atributos relacionados à qualidade do empreendimento podem ter um aspecto determinante neste mercado. Aumentando a relação preço/qualidade comparativamente aos substitutos existentes, espera-se um incremento na velocidade de vendas do empreendimento e consequente melhora nos resultados.

Novamente, os atributos do produto atrelados à sua qualidade se apresentam como uma característica relevante deste segmento de mercado, sendo que o objetivo de melhorar a relação preço/qualidade por meio desses atributos apresenta-se como um propulsor para potenciais alianças estratégicas.

Sob o âmbito dos produtos complementares, estes aumentam as oportunidades de lucro do mercado, pois são capazes de impulsionar a demanda, aumentando o valor percebido do empreendimento e conduzindo a maiores preços e/ou aumentando a velocidade de vendas do empreendimento. A falta deles, analogicamente pode comprometer o resultado esperado.

No setor turístico-imobiliário, podem ser considerados complementares, sob o aspecto da demanda, os itens relacionados ao destino turístico apresentado anteriormente na Tabela 3 (Estrutura para análise dos destinos turísticos) e componentes turísticos apresentados no item “sinergia entre turismo e imobiliário”, dos quais se pode destacar: a infraestrutura disponível na região e arredores; a infraestrutura para deslocamento da demanda, como rodovias e aeroportos; malhas aéreas e viárias acessíveis e a disponibilidade de instalações turísticas e de hospedagem. A preferência pelo tipo de transporte vai depender do segmento de mercado do empreendimento.

A infraestrutura aérea funciona de modo complementar ao empreendimento, pois propicia o acesso de potenciais compradores nacionais e estrangeiros distantes do destino. Este aspecto depende em parte do governo, em parte das companhias aéreas, para que haja a disponibilidade de rotas aéreas

regulares e de preferência sem escalas, e voos *charters* para se chegar ao destino, bem como a disponibilidade de assentos nos voos e tarifa acessível.

No caso de as passagens aéreas serem precificadas muito altas nos trechos emissores de demanda para o empreendimento ou a frequência de voos serem muito baixa, este complementar talvez falhe em impulsionar a demanda pelo empreendimento, podendo acarretar em diminuição da velocidade de vendas deste, por exemplo.

A infraestrutura aérea depende também dos aeroportos e os empreendimentos, conseqüentemente, dependem de rodovias que ligam os aeroportos a seus empreendimentos.

A disponibilidade de equipamentos de turismo e hospedagem, tais como campos de golfe, hotéis, *spas*, centros de convenção, parques aquáticos, *shoppings centers* etc., funcionam como impulsionadores da demanda de um projeto turístico-imobiliário, pois, ao oferecerem sinergia com o empreendimento, são capazes de agregar valor mutuamente ao turista ou residente, aumentando a qualidade percebida, o que pode refletir em aumento nos preços e/ou atrair novos compradores ao empreendimento, impulsionando a velocidade de vendas. Serviços auxiliares, como bancos, hospitais, farmácias, padarias, telecomunicações etc., locais e atividades de entretenimento próximos ao empreendimento também podem ser considerados complementares.

Na fase de implantação e operação do empreendimento, se a precificação desses equipamentos de turismo e hospedagem for muito alta (acima do que o mercado-alvo estaria disposto a pagar) pode não impulsionar o mercado de segunda residência e ainda ameaçar a sua viabilidade.

Portanto, com relação aos complementares, a diferenciação do produto, por meio da disponibilidade de equipamentos de turismo e hospedagem, é um potencial motivador para formação de alianças com empresas hoteleiras e operadoras de equipamentos de turismo, bem como com administradores de condomínios. E, com uma maior restrição para alianças, mas não menos importante, a disponibilidade de acesso ao empreendimento que depende de uma estratégia política do empreendedor e poderia ser viabilizada por meio de uma parceria público-privada.

### 3.4 Poder do fornecedor

Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes do mercado por meio da ameaça de aumentar os preços ou reduzir a qualidade de produtos ou serviços comprados por estes. Fornecedores poderosos podem, por meio disso, diminuir a lucratividade de um mercado incapaz de recuperar o aumento dos custos no seu preço praticado. As condições que fazem um fornecedor com alto poder de barganha tende a espelhar aquelas que fazem os compradores com alto poder de barganha.

As condições determinantes do poder do fornecedor não estão apenas sujeitos à mudança, mas também estão normalmente fora do controle da empresa. Contudo, assim como ocorre com o “poder do comprador”, a empresa pode, às vezes, melhorar sua situação por meio de estratégias.

Foram considerados, para a análise, os seguintes fornecedores do segmento turístico-imobiliário: donos de terrenos, consultorias especializadas (ambientais, advocacia, pesquisa de mercado, engenharia, entre outras), escritórios de arquitetura (*Master Plan* e projetos executivos), canais de vendas (imobiliárias, corretores), redes hoteleiras, construtoras (e, conseqüentemente, os insumos relacionados à obra), administradoras de condomínio (administração do empreendimento/operação), operadoras de instalações turísticas e operadoras de intercâmbio de *time-sharing*.

Em geral, o ambiente competitivo dos fornecedores é menos concentrado que o segmento turístico-imobiliário, o que faz com que os fornecedores não tenham muito poder de barganha frente ao segmento, pois existe grande competição nos seus mercados. O fato de nenhum fornecedor possuir monopólio na sua indústria também é positivo para a indústria de empreendimentos turístico-imobiliários, pois, sob este aspecto, é ela quem possui maior poder de barganha.

Sob o aspecto de investimentos específicos, os empreendedores turístico-imobiliários não fazem investimentos específicos para atender a transações com algum fornecedor. No entanto, todos os fornecedores preferencialmente devem ser parceiros de longo prazo, o que de certa forma traz comprometimento ao empreendedor e pode aumentar o poder de barganha do fornecedor. Analogicamente, esse relacionamento de longo prazo pode trazer custos de troca de todos os

fornecedores envolvidos.

Todos os fornecedores do segmento turístico-imobiliário possuem algum grau de diferenciação, entre os quais se destacam: os arquitetos responsáveis pelo *Master Plan*, devido à capacidade que este possui em agregar valor ao produto, aumentando a relação qualidade/preço de um empreendimento turístico-imobiliário; as empresas de consultoria responsáveis por estudar alternativas estratégicas de viabilização de empreendimentos sob os aspectos de mercado (identificação de demanda potencial, suas necessidades, anseios e expectativas), ambiental, jurídico, de engenharia etc., sendo que a qualidade dos seus serviços pode comprometer a implantação do empreendimento; a empresa responsável pelas vendas que comercializa o empreendimento, pois, por meio de uma vasta gama de técnicas de promoção, muitas vezes canaliza o comprador para locais cujos empreendedores lhes oferecem maior remuneração, sendo, dessa forma, o fornecedor que provavelmente possui maior poder de barganha frente ao empreendedor (ainda que este poder esteja diminuindo com a evolução da tecnologia da informação, o que permite hoje o comprador a ser mais independente na busca de informações); as operadoras de intercâmbio de *time-sharing*, que podem ampliar a base de potenciais compradores de um empreendimento e com esse argumento oferecer maior poder de negociação; entre outros.

De modo geral, os fornecedores com capacidade de introduzir novas tecnologias construtivas, de vendas ou administrativas, devem ser priorizados na implantação do empreendimento.

Existem muitos fornecedores relevantes para a indústria de empreendimentos turístico-imobiliários passíveis de formarem parcerias ao longo do desenvolvimento do empreendimento, devido à característica de longo prazo destes. Fornecedores relacionados à diferenciação do produto e implantação do projeto se destacam devido ao impacto que podem provocar no empreendimento, bem como empresas imobiliárias e operadoras de intercâmbio de *time-sharing*, que possuem acesso ao mercado e são formadoras de opinião frente aos compradores.



### 3.5 Poder do comprador

O poder de barganha do comprador é análogo ao poder de barganha do fornecedor. No caso do comprador, é medido pela capacidade que um comprador individual possui de negociar preços e diminuir os lucros do vendedor. Compradores diminuem os lucros da indústria, forçando para baixo os preços, barganhando por alta qualidade ou mais serviços, e jogando uns competidores contra outros. O poder de cada importante grupo comprador do ambiente competitivo depende de suas características, da situação de seus mercados e da relativa importância das compras do mercado comparado com todos os seus negócios.

O “comprador incorporador” que vier a comprar terrenos para incorporação, por ser potencialmente um comprador de compra repetitiva, pode usufruir de algum poder de barganha neste sentido, podendo também responder potencialmente por grande volume de compra relacionado às vendas do vendedor. Já o “comprador de segunda residência”, que compre diretamente do empreendedor turístico-imobiliário, dificilmente apresentará algum poder de negociação. Eventualmente, algum investidor que compre mais de um lote com objetivo de investir pode possuir algum poder para negociar com o empreendedor, porém pouco expressivo.

No caso do produto que o comprador compra da indústria (mercado competitivo) representar uma fração significativa do seu custo ou das suas compras, o comprador é muito mais propenso a comprar seletivamente e é mais sensível ao preço. Estima-se que o custo do terreno neste mercado, para o “comprador incorporador”, gire em torno de 10% a 20% do seu VGV (Valor Geral de Vendas), o que faz com que o custo do terreno represente uma fração significativa do seu custo total de incorporação e, portanto, sob esse aspecto, aumente seu incentivo a negociar melhores preços e, dessa forma, diminuir o lucro do vendedor.

Portanto, o “comprador incorporador” é o comprador com maior poder de barganha frente ao segmento de empreendimentos turístico-imobiliários. Os “compradores de segunda residência”, na maioria das vezes, serão compradores dos produtos finais do “comprador incorporador”, ainda que possam comprar pequenos lotes do empreendimento diretamente do empreendedor turístico-imobiliário, conforme disponibilidade deste. Sob o aspecto do “poder do comprador” de Porter, o

“comprador incorporador” pode potencialmente ser parceiro do empreendedor na incorporação de algum produto imobiliário.

Ainda neste aspecto, atributos relacionados à diferenciação do produto pelos empreendedores podem diminuir o poder de negociação dos compradores, uma vez que alguns atributos são difíceis de serem copiados pelos concorrentes e são percebidos pelos compradores como valor agregado ao empreendimento.

O quadro a seguir resume as principais características do segmento turístico-imobiliário segundo as forças competitivas de Michael Porter, sendo que para cada característica identificada é apresentada uma lista de potenciais parceiros estratégicos. Essas características são também potencialmente propulsoras/motivadoras de alianças estratégicas, as quais serão aprofundadas mais adiante no estudo.

Quadro 1 - Potenciais parceiros estratégicos no segmento turístico-imobiliário segundo as características do segmento motivadoras de alianças estratégicas pela aplicação das Forças de Porter

FORÇA COMPETITIVA	CARACTERÍSTICAS DO SEGMENTO MOTIVADORAS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	POTENCIAIS PARCEIROS ESTRATÉGICOS NO SEGMENTO TURÍSTICO-IMOBILIÁRIO
<b>Rivalidade Interna</b>	Setor jovem	Investidores Canais de venda (Imobiliárias)
	Produto diferenciado	Escritórios de arquitetura Canais de venda (Imobiliárias) Redes hoteleiras Operadoras de instalações turísticas Administradoras de condomínio Operadoras de intercâmbio de <i>time-sharing</i> Consultorias Donos de terreno
	Organizações nacionais e/ou globais	Canais de venda (Imobiliárias) Investidores Operadoras de intercâmbio de <i>time-sharing</i>
<b>Barreira à entrada</b>	Capital intensivo	Investidores Donos de terreno
	Produto diferenciado	Canais de venda (Imobiliárias) Donos de terreno
<b>Substitutos</b>	Produto diferenciado	Escritórios de arquitetura Redes hoteleiras Operadoras de instalações turísticas Administradoras de condomínio Operadoras de intercâmbio de <i>time-sharing</i> Donos de terreno
<b>Complementares</b>	Produto diferenciado	Operadoras de instalações turísticas Redes hoteleiras
	Estratégia Política	Governo
<b>Fornecedor</b>	Produto diferenciado	Escritórios de arquitetura Canais de venda (Imobiliárias) Redes hoteleiras Operadoras de instalações turísticas Administradoras de condomínio

Continua.

FORÇA COMPETITIVA	CARACTERÍSTICAS DO SEGMENTO MOTIVADORAS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	POTENCIAIS PARCEIROS ESTRATÉGICOS NO SEGMENTO TURÍSTICO-IMOBILIÁRIO
		Operadoras de intercâmbio de <i>time-sharing</i> Consultorias Donos de terreno
	Novas tecnologias	Escritórios de arquitetura Canais de venda (Imobiliárias) Construtoras Operadoras de instalações turísticas Administradoras de condomínio Operadoras de intercâmbio de <i>time-sharing</i> Consultorias
<b>Comprador</b>	Produto diferenciado	Escritórios de arquitetura Canais de venda (Imobiliárias) Redes hoteleiras Operadoras de instalações turísticas Administradoras de condomínio Operadoras de intercâmbio de <i>time-sharing</i> Consultorias Donos de terreno Incorporadoras

Fonte: Elaborado pela autora.

## 4 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

O capítulo subsequente apresenta uma revisão teórica de conceitos disponíveis relativos a alianças estratégicas. São também apresentados estudos de propulsores/motivadores de alianças estratégicas e tipologias de alianças estratégicas existentes e, ao final, é proposta uma matriz de tipologias de alianças estratégicas adaptada segundo as características do segmento de empreendimentos turístico-imobiliários.

### 4.1 Conceitos de aliança estratégica

Abaixo, seguem alguns conceitos encontrados na literatura para o termo aliança estratégica. Em geral, são consideradas as seguintes variáveis: tempo (maior ou menor) de duração; a necessidade ou não de complementaridade técnica, financeira ou operacional; o grau de identidade entre os parceiros; o compartilhamento ou não de crenças e valores; o modo pelo qual o planejamento, os objetivos e os papéis são definidos; e a dimensão da ação e do impacto do trabalho conjunto.

Alguns autores apresentam em seus trabalhos distinções entre os termos parcerias e alianças estratégicas.

Harbinson e Pekar (2009) definem as alianças diferenciando-as em alianças transnacionais e alianças estratégicas. Definem as alianças transacionais como um grupo de várias relações modestas, frequentemente limitadas em duração e âmbito: geralmente duram menos de cinco anos; os parceiros não compartilham capacidades fundamentais; o relacionamento não envolve controle e geralmente é estabelecido por meio de contratos. Já as alianças estratégicas são definidas como o caminho intermediário entre alianças transacionais e aquisições, com as seguintes características: um compromisso de pelo menos dez anos; um elo baseado em participação ou compartilhamento de capacidades; uma relação recíproca com uma estratégia compartilhada como ponto em comum; um aumento no valor das empresas no mercado, o que coloca os concorrentes sob pressão; a disposição de compartilhar e alavancar capacidades essenciais.

No livro *Alianças Estratégicas* (MARQUEZ, 2003), o autor agrupa alguns conceitos disponíveis para o assunto, apresentando uma gama de definições para o termo “aliança”. Segundo o estudo, as alianças também são conhecidas como “acordos de colaboração”, “associações”, “acordos de cooperações”, *networks* (trabalho desenvolvido através de sistemas interligados entre si) e “parcerias”, que tomam lugar em pesquisa, desenvolvimento, produção e marketing com intuito de melhorar a capacidade de desenvolvimento de produtos e a eficiência na produção. Isso significa dizer que os objetivos das alianças estratégicas incluem melhorias no processo de inovação, ou seja, aumento da capacidade tecnológica da empresa (DODGSON, 1993 apud MARQUEZ, 2003, p. 20).

As alianças consistem numa relação em que duas ou mais organizações juntas darão origem a uma ideia, a um produto, a outra empresa ou a pesquisas que incorporem as melhores características de cada parceiro, a forma do acordo de cooperação pode ser moldada conforme as estratégias e a *performance* econômica dos parceiros. Pode-se dizer que esses acordos envolvem o compartilhamento de esforços em áreas que vão desde administração, fontes de financiamento, mercado, até transferência de tecnologia, de modo que todos os parceiros sejam beneficiados (CONTRACTOR; LORANGE, 2000 apud MARQUEZ, 2003, p. 21).

Ao final, o autor define alianças como associações que beneficiam a empresa, ou que alimentam interesses comuns dos membros.

Para Lewis (1992), em uma aliança estratégica, as empresas cooperam em nome de suas necessidades mútuas e compartilham dos riscos para alcançar um objetivo comum. Sem uma necessidade mútua, elas podem ter o mesmo objetivo, mas cada uma pode atingi-lo sozinha. Se elas não compartilham de riscos significantes, não poderão esperar compromissos mútuos. As empresas somente dividem riscos se necessitam uma da outra para atingir o mesmo objetivo.

O autor acrescenta, que as alianças estratégicas provêm o acesso a muito mais recursos do que qualquer empresa isolada possui ou pode comprar. Elas podem expandir grandemente a capacidade de uma empresa para criar produtos, reduzir custos, incorporar novas tecnologias, antecipar-se aos concorrentes, atingir a escala necessária à sua sobrevivência nos mercados mundiais e gerar mais recursos para investir em suas competências básicas.

Segundo Doz e Hamel (2000), a maioria das alianças estratégicas serve a um ou a vários imperativos estratégicos. Se uma empresa estiver competindo pelo mundo – ou seja, tentando obter o máximo

das oportunidades globais, formará uma aliança para fazer o que não pode fazer sozinha, que geralmente é uma ou mais das seguintes atividades: construir massa crítica globalmente ou em um novo mercado específico; aprender rapidamente sobre mercados não conhecidos e se tornar um *insider*; acessar habilidades concentradas em outra localização geográfica.

Os autores Toshino e Rangan, em seu livro intitulado *Alianças Estratégicas* (1996), afirmam que uma aliança estratégica vincula facetas específicas das atividades-fins de duas ou mais empresas. Para eles, no fundo, o elo é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nestas. Uma aliança pode assumir várias formas, que vão do simples contrato à *joint venture*.

Segundo os autores, como existem várias interpretações do termo, aliança estratégica pode ser definida como aquela que possui simultaneamente as três características necessárias e suficientes a seguir: as duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança; as empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas – talvez o traço mais distintivo das alianças, e que muito dificulta sua gestão; as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais, como, por exemplo, tecnologia, produtos e assim por diante.

Para Noleto (2000), a concepção de parceria significa uma associação em que a soma das partes representa mais que o somatório individual de seus membros, pois, por meio da parceria, há um fortalecimento mútuo para atingir um determinado fim. As alianças estratégicas envolvem a cooperação entre duas ou mais entidades. Representam um meio de as instituições manterem suas estratégias individuais, apesar dos recursos limitados em algumas áreas, e fortalecem-se ao encontrar outras organizações com as quais possam cooperar. Representam uma importante forma de cumprir a missão e atingir objetivos de transformação social.

As alianças estratégicas requerem um ponto de vista em longo prazo, uma disposição de investir-se em relacionamento. Elas devem ser vistas como meio e fim – não como fim em si mesmas. Um mais um deve resultar em mais que dois. Devem proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se estivessem sozinhos naquela tarefa, projeto ou empreendimento (NOLETO, 2000, p. 15).

Para a autora, enquanto o conceito de parceria remete à união com um fim específico, normalmente um projeto ou ação, o conceito de aliança estratégica trabalha a ideia de longo prazo, de pacto, de união mais estável e permanente.

A lógica da parceria é a da intercomplementaridade de recursos e capacidade entre as organizações parceiras. Já na aliança, organizações que poderiam atuar de forma independente diante de uma determinada questão decidem fazê-lo conjuntamente, motivadas pela consciência da magnitude e complexidade da ação a ser empreendida e, principalmente, pela constatação de que as organizações aliadas compartilham crenças e valores, pontos de vista e interesses que as levam a ter um posicionamento estratégico comum diante de uma determinada realidade.

Uma aliança estratégica tem sempre um duplo ponto de partida. De um lado, a constatação da existência de um problema cuja magnitude e complexidade transcendem as forças de cada membro da aliança, se considerado per se. De outro, a certeza de que, apesar de todas as diferenças entre os aliados, existe entre eles uma convergência de crenças, valores, pontos de vista e interesses, que os leva a um posicionamento comum e a uma atuação conjunta diante de uma determinada realidade (NOLETO, 2000, p. 15).

São, portanto, para a autora, as principais características das alianças estratégicas um compromisso de longo prazo; um elo baseado em participação e compartilhamento de capacidades, recursos e bens; uma relação recíproca com uma estratégia compartilhada como ponto comum; um detalhamento das ações conjuntas e dos projetos comuns, no qual cada parceiro preserva sua identidade e autonomia; e a disposição de compartilhar e alavancar as possibilidades de cada parceiro envolvido.

Frente a tantas definições para o termo aliança estratégica, neste estudo, ele será adotado de forma simplificada como Eiriz (2001) conclui em seu estudo: “relações de cooperação e alianças estratégicas são diferentes nomes para uma mesma realidade”.

Para o autor, a literatura é consensual em reconhecer que “uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um objetivo estratégico comum (e.g. JOHANSON; MATTSSON, 1998; AAKER, 1995 apud EIRIZ, 2001). Quando assim é, os parceiros procuram desenvolver uma vantagem cooperativa que tenha efeitos positivos sobre o seu desempenho individual e coletivo” (EIRIZ, 2001, p. 66, tradução nossa).

No entendimento adotado pelo autor no artigo “Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas”, mais do que posicionar o conceito de aliança estratégica ao longo de uma reta, ele buscou verificar o que verdadeiramente distingue uma aliança estratégica de outras formas de relacionamento e cooperação e, em particular, de alianças não estratégicas ou operacionais. Segundo o autor, baseado



na distinção entre decisões estratégicas e decisões operacionais (HAX; MAJLUF, 1988; JOHNSON e SCHOLLES, 1999 apud EIRIZ, 2001), entende-se que as diferenças entre uma aliança estratégica e outros tipos de alianças residem fundamentalmente no fato de as primeiras reunirem um conjunto de características que lhes conferem uma dimensão estratégica que não está presente nas segundas. Essas características são as seguintes: uma aliança estratégica resulta de um conjunto coerente de decisões; é um meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável; tem um impacto organizacional de longo prazo; é um meio para responder a oportunidades e ameaças externas; é baseada em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas; afeta decisões operacionais; envolve todos os níveis hierárquicos da organização; é influenciada pelo seu contexto cultural e político; e envolve, direta ou indiretamente, todas as atividades da organização.

A partir daí, o autor buscou criar uma tipologia que tivesse uma abordagem mais prática, frente a conceitos difusos sobre o assunto.

Com relação a todas as motivações de alianças estratégicas apontadas pelos diversos autores, estas são condensadas e aplicadas ao setor imobiliário conforme quadro apresentado por Batalha-Vasconcelos (2008, p.4): “Síntese dos motivos que levam às alianças estratégicas na atividade de incorporação paulistana”, apresentado mais adiante.

## **4.2 Tipologias de alianças estratégicas**

Nesta seção, é apresentado um estudo de tipologias de alianças estratégicas realizado por Batalha-Vasconcelos (2008), a qual aplica a tipologia proposta por Eiriz (2001) ao mercado de incorporação imobiliária paulistana.

Eiriz (2001), em seu estudo, identifica três domínios de cooperação: comercial, técnico ou de produção, e financeiro, sendo que cada um desses domínios corresponde a diferentes tipos de alianças estratégicas. No domínio comercial, incluem-se as alianças estratégicas desenvolvidas predominantemente para uma ou várias das seguintes atividades: compras, marketing e vendas, distribuição de produtos acabados e serviços pós-vendas. No domínio técnico ou de produção, as

alianças estratégicas orientam-se fundamentalmente para atividades de produção, gestão de recursos humanos, investigação e desenvolvimento tecnológico. E, finalmente, no domínio financeiro categorizam-se as alianças em função do capital envolvido e grau de integração dos parceiros.

O critério prevalecente nesta tipologia é, em primeiro lugar, o das atividades, com exceção do domínio financeiro, no qual o grau de envolvimento é realçado. Para cada domínio de cooperação, os Quadros 12, 13 e 14, respectivamente aos Apêndices 2, 3 e 4, descrevem as principais características de cada um dos 16 tipos de alianças estratégicas propostos (seis do domínio comercial, seis do domínio técnico/produção e quatro do domínio financeiro).

Eiriz (2001) chama a atenção para o fato de, relativamente a cada um dos tipos de alianças estratégicas, ser possível notar que, apesar de individualmente eles realçarem uma ou outra atividade, as alianças só assumem uma dimensão estratégica quando afetam as demais atividades da empresa, sendo inclusive esta uma das características que distingue uma aliança estratégica de uma aliança não estratégica ou operacional.

Lorange e Roos (1996 apud BATALHA-VASCONCELOS, 2007) explicam que as alianças estratégicas (correspondente às alianças estratégicas no domínio financeiro de Eiriz (2001), Apêndice 4) podem variar de um ‘relacionamento de mercado’ (transações de mercado) até uma relação próxima à “verticalização” (internalização total), tal qual numa participação societária, conforme Figura 9 a seguir.

Quanto menor a integração, mais próxima a aliança estratégica está de um empreendimento cooperativo informal e, quanto maior a integração, mais próxima ela está de uma fusão ou aquisição.

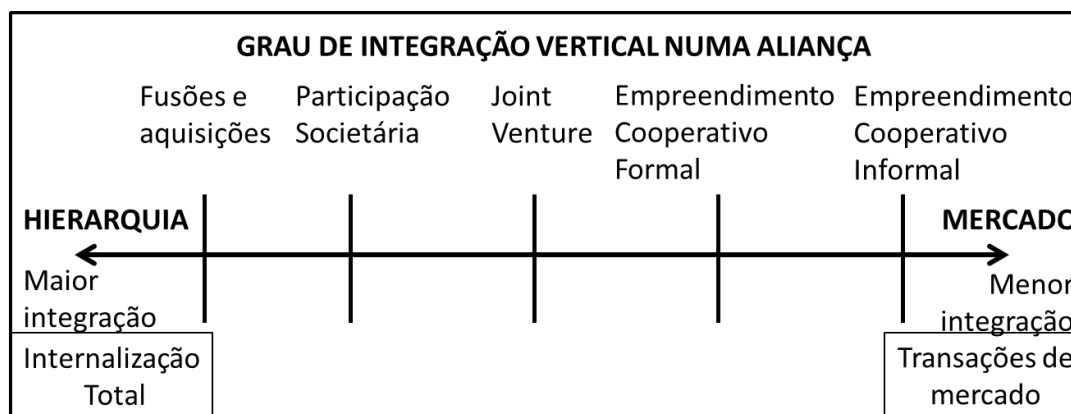


Figura 9 - Grau de integralização vertical numa aliança

Fonte: LORANGE; ROOS (1996 apud BATALHA-VASCONCELOS, 2007, p. 39).

No caso das alianças estratégicas do domínio financeiro, conforme Quadro 15 (Apêndice 4), Eiriz (2001) salienta que a inclusão das fusões e aquisições é uma opção questionável, pois, nestes casos, a autonomia de um dos parceiros desaparece e, em certa medida, deixa de haver uma aliança. Porém, ainda assim, o autor julgou que para uma compreensão mais aprofundada das opções ao dispor das empresas, requer a inclusão desses dois tipos.

Batalha-Vasconcelos (2007), em seu estudo, adota o ponto de vista de Mohr e Spekman (1994 apud BATALHA-VASCONCELOS, 2007), no qual 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 entre si, compartilhando objetivos e benefícios comuns.

Dessa forma, a autora adota como alianças estratégicas no seu estudo o espectro de arranjos cooperativos relacionados por Contractor e Lorange (2002 apud BATALHA-VASCONCELOS, 2007), que exclui fusões e aquisições como tipologias de aliança estratégica, conforme ilustrado na Figura 10. Neste caso, considera como alianças estratégicas o “contrato relacional”, o “relacionamento contratual de médio prazo”; o “relacionamento na cadeia de suprimentos, de médio a longo prazo”; e as *joint ventures*.

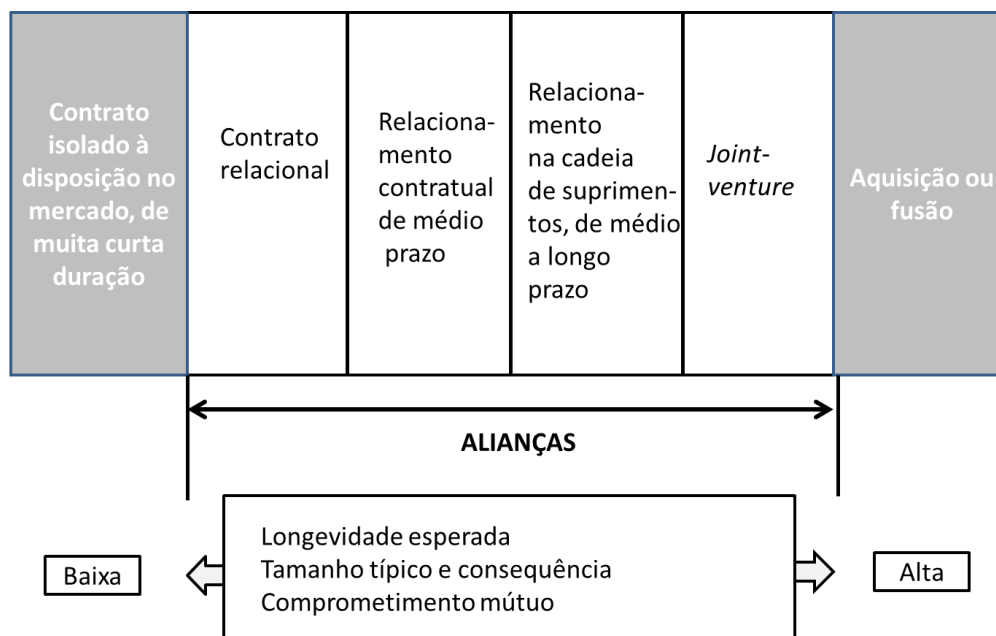


Figura 10 - Amplitude de arranjos cooperativos

Fonte: Adaptado de CONTRACTOR e LORANGE 2002, apud BATALHA-VASCONCELOS, 2007, p. 40.

Como este estudo adota a matriz de tipologia de alianças estratégias proposta por Batalha-Vasconcelos (2007), a mesma proposição da autora em seu trabalho será válida para este.

Batalha-Vasconcelos (2008), com o objetivo de observar o papel das alianças estratégicas na atividade de incorporação imobiliária paulistana, realizou um estudo de múltiplos casos, considerando, para tanto, sete empresas representativas do universo de organizações paulistanas que atuam no segmento de incorporação imobiliária, os quais permitiram a autora observar as características essenciais e as motivações dos gestores principais dessas empresas para adotar alianças estratégicas.

Para a autora, as alianças estratégicas podem ser realizadas no mesmo nível da cadeia de suprimentos<sup>6</sup>, denominadas horizontais, ou em níveis diversos, quando são tidas como alianças verticais.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2001 apud BATALHA-VASCONCELOS, 2008, p. 35) 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

<sup>6</sup> *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 apud BATALHA-VASCONCELOS, 2007, p. 33).

terceirização. E são horizontais no caso de serem formadas por empresas atuando no mesmo segmento da cadeia produtiva.

Batalha-Vasconcelos (2008) observou no mercado imobiliário paulistano que as alianças estratégicas verticais são praticadas indistintamente tanto com fornecedores quanto com investidores. Já as alianças estratégicas horizontais formam-se com a gestão compartilhada, não apenas da própria aliança, mas da incorporação imobiliária (Quadro 2), sendo que cada participante tem um papel a realizar no empreendimento ou sucessão de empreendimentos objetos da aliança.

Quadro 2 - Possibilidades de alianças estratégicas

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

Fonte: BATALHA-VASCONCELOS, 2008, p.3.

A autora ressalta que há indícios de que os acordos para as alianças podem ser formais ou informais. Entretanto, afirma parecer 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.

As respostas das entrevistas com os gestores das empresas foram categorizadas por Batalha-Vasconcelos (2008) de acordo com a tipologia sugerida por Eiriz (2001), considerando as adaptações necessárias em função das respostas obtidas. Frente a esta categorização, a autora procedeu à vinculação do tipo de aliança realizada ao fato de ser horizontal ou vertical, se com fornecedores ou investidores, obtendo um cruzamento dos dados, resultando nos tipos de alianças realizadas pelos respondentes, agrupados qualitativamente, conforme Quadro 3, que segue intitulado como “Tipos de alianças estratégicas na incorporação imobiliária paulistana”.

Quadro 3 - Tipos de alianças estratégicas na incorporação imobiliária paulistana

TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA INCORPORAÇÃO PAULISTANA		
Horizontais	Gestão Compartilhada	Acordo Informal Acordo Formal Contrato de Parceria Consórcios Participação Majoritária no Capital ou Coincorporação SPE <sup>7</sup> ( <i>joint venture</i> )
Verticais	Fornecedores	Acordo Informal Acordo Formal Participação Minoritária no Capital do Empreendimento <sup>8</sup> Participação Majoritária no Capital do Empreendimento <sup>9</sup> Contrato de Franquia SPE ( <i>joint venture</i> ) Subcontratação
	Investidores	Acordos Informais Acordos Formais Participação Minoritária no Capital ou Coincorporação Participação Majoritária no Capital ou Coincorporação SPE ( <i>joint venture</i> )

Fonte: BATALHA-VASCONCELOS, 2007b apud BATALHA-VASCONCELOS, 2008, p. 4.

Batalha-Vasconcelos (2008) elucida que os “fornecedores” descritos no Quadro 3 acima são 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.

<sup>7</sup> 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.

<sup>8</sup> Também denominada de coinorporação.

<sup>9</sup> Idem.

Ressalta ainda que os acordos de alianças com fornecedores se dão na maior parte das vezes de maneira informal, sendo formalizados a cada empreendimento, conforme instrumento mais adequado para a tratativa em curso.

Frente a inúmeras tipologias de alianças estratégicas, cabe identificar as principais motivações que impulsionam essas alianças.

### **4.3 Motivos que levam às alianças estratégicas**

Nesta seção, são apresentados os principais motivos que levam as empresas a formarem alianças estratégicas segundo alguns autores.

De modo geral, Noleto (2000) apresenta, em seu estudo<sup>10</sup>, três forças significativas que criam um entorno propício para o surgimento tanto das parcerias quanto das alianças estratégicas. São elas: a procura de capacidade à medida que os limites entre as organizações se tornam indefinidos; recursos escassos e a intensificação da competição por espaço; e a lacuna entre o que uma organização gostaria de realizar e o que, levando em conta a realidade e seus recursos próprios, podem realizar.

Dessa forma, conclui Noleto (2000), ao perceber que há de fato uma lacuna entre aquilo que gostariam de fazer e o que concretamente podem fazer, as organizações perceberam que é necessário somar forças e descobrir formas de “otimizarem” seus recursos, conhecimentos, potencialidades e que a melhor forma de fazê-lo é agregando esforços.

Batalha-Vasconcelos (2008) cita como os objetivos mais recorrentes que aparecem na literatura os seguintes:

---

<sup>10</sup> O estudo em questão foi realizado com foco no terceiro setor, no entanto as motivações apresentadas são cabíveis também para empresas privadas com fins lucrativos.

[...] 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 [...] (BATALHA-VASCONCELOS, 2008, p. 7).

Para Harbison e Pekar (1999), os propulsores que motivam uma empresa a buscar uma aliança estratégica dependem do setor em que atuam, sendo definidos conforme as características deste. Sendo que esses evoluem com o passar dos anos e as características do mercado, no qual “as alianças são impulsionadas pelas necessidades de globalização e defasagens de capacidade” (BOOZ-ALLEN & HAMILTON apud HARBISON, PEKAR, 1999, p. 61).

A seguir, é apresentada a relação entre as características do setor e os propulsores de alianças:



Figura 11 - Os propulsores emanam das características do setor  
Fonte: HARBISON, PEKAR (1999).

Harbison, Pekar (1999) detalham os objetivos mais comuns de uma aliança estratégica da seguinte maneira:



Compartilhar riscos: quando os dirigentes não podem mais assumir riscos que impliquem apostar toda a empresa em oportunidade de investimento.

Economia de escala: quando uma empresa tem altos custos fixos e precisa de uma escala maior para poder competir globalmente.

Acesso a segmentos de mercado: quando faltam conhecimentos básicos sobre o tipo de cliente e a aplicação do produto, assim como relacionamentos e infraestrutura para distribuí-lo aos clientes.

Acesso à tecnologia: quando uma empresa enfrenta sérias defasagens tecnológicas e não dispõe do tempo e recursos para desenvolver a tecnologia isoladamente.

Acesso geográfico: quando uma empresa está frustrada com a dificuldade de penetrar em um mercado estrangeiro em que a oportunidade é atraente e para o qual tem um produto viável.

Resolver limitações financeiras: quando uma empresa tem custos de desenvolvimento cada vez maiores.

Alavancagem de habilidades: quando uma empresa precisa ter acesso a habilidades ou capacidades muito mais rapidamente e a um custo menor do que é possível com o desenvolvimento interno.

Barreiras à concorrência oriundas do valor agregado: quando uma empresa quer aumentar a capacidade e elevar o nível de competitividade de seu setor.

Já Batalha-Vasconcelos (2008) sintetiza os motivos que levam às alianças estratégicas na incorporação imobiliária, conforme adaptação da nomenclatura sugerida em sua extensa pesquisa de referencial teórico, segundo o quadro a seguir:

Quadro 4 - Síntese de motivos para alianças estratégicas

<b>SÍNTESE DE MOTIVOS QUE LEVAM ÀS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA ATIVIDADE DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA</b>	
<b>1. Ganhos financeiros/Viabilização do Empreendimento:</b>	
Esta categoria relaciona-se à obtenção de ganhos financeiros superiores e tornar viáveis os empreendimentos com a aliança.	
<b>2. Proteção/Compartilhamento de Risco:</b>	
Esta categoria relaciona-se à proteção ao risco financeiro ou mercadológico, ou seu compartilhamento, por meio da aliança.	
<b>3. Ganhos de escala:</b>	
Esta categoria relaciona-se à obtenção de ganhos de escala com a aliança.	
<b>4. Acesso a Segmentos de Mercado:</b>	
Esta categoria relaciona-se à obtenção ou manutenção de acesso a mercados, quer geograficamente, quer por classe de clientes, por meio da aliança.	
<b>5. Acesso a Tecnologia:</b>	
Esta categoria relaciona-se à obtenção de tecnologia ou facilitação na sua obtenção com a aliança.	
<b>6. Acesso à Informação e ao Conhecimento:</b>	
Esta categoria relaciona-se à obtenção de acesso à informação ou facilitação na sua obtenção com a aliança.	
<b>7. Acesso a Recursos:</b>	
Esta categoria relaciona-se ao acesso a recursos, quer sejam Financeiros, Reputação, Produtos, Processos, sempre por meio da aliança.	
<b>8. Crescimento da Firma:</b>	
Esta categoria relaciona-se ao crescimento da firma com a aliança.	
<b>9. Aprendizado:</b>	
Esta categoria relaciona-se à obtenção ou criação de conhecimento com a aliança.	
<b>10. Inovação:</b>	
A categoria relaciona-se à inovação, quer de produto, processo ou administrativa, com a aliança.	
<b>11. Redução dos custos de Transação:</b>	
Esta categoria relaciona-se à redução dos custos para a efetuação de transações por meio de aliança.	
<b>12. Redução do ciclo do negócio:</b>	
Esta categoria relaciona-se à redução do ciclo do negócio, permitindo que se realize o lucro da incorporação mais rapidamente com a aliança.	
<b>13. Acesso à Rede de Relacionamento do Parceiro:</b>	
Esta categoria relaciona-se ao acesso aos relacionamentos do parceiro por meio de aliança.	
<b>14. Adaptação às Mudanças do Ambiente/Barreira à Entrada:</b>	
Esta categoria considera as alianças decorrentes de necessidade de adaptação ao ambiente e para erguer ou sobrepujar barreiras existentes na atividade.	
<b>15. Ganhos com Antecipação de Envolvimento do Fornecedor:</b>	
Esta categoria relaciona-se à obtenção de ganhos com o envolvimento precoce de fornecedor no empreendimento, favorecido pela aliança.	
<b>16. Garantia de Dimensionamento de Equipe:</b>	
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.	
<b>17. Garantia de Qualidade:</b>	
Esta categoria relaciona-se à garantia de boa qualidade do serviço com a aliança.	
<b>18. Melhoria da Gestão:</b>	
Esta categoria relaciona-se à motivação de assegurar melhoria na gestão por meio de aliança.	

Fonte: BATALHA-VASCONCELOS, 2008, p.5.

Batalha-Vasconcelos (2008), após o cruzamento dos quadros “Possibilidades de alianças estratégicas” e “Síntese de motivos para alianças estratégicas”, criou uma categoria com as motivações para alianças estratégicas verticais e horizontais, conforme quadro a seguir:

Quadro 5 - Motivações para as alianças estratégicas verticais e horizontais

<b>MOTIVAÇÕES PARA AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS VERTICAIS E HORIZONTAIS</b>	
Alianças Horizontais	Acesso à Informação e ao Conhecimento Acesso a Recursos (Financeiros, Reputação e Marca, <i>Know-how</i> , Processos e outros) Acesso à Rede de Relacionamento do Parceiro Acesso a Segmentos de Mercado Acesso à 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 da Gestão Poder de Mercado Redução de Custos de Transação Viabilização do Empreendimento

Continua

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

Fonte: BATALHA-VASCONCELOS, 2007b apud BATALHA-VASCONCELOS, 2008, p. 6.

## 5 O CONCEITO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS APLICADO AO SEGMENTO TURÍSTICO-IMOBILIÁRIO

Com o objetivo de propor uma matriz de tipologia de alianças estratégicas para empreendimentos turístico-imobiliários, foi adotada a teoria proposta por Harbison e Pekar (1999), na qual os principais propulsores de alianças estratégicas emanam das características do setor, neste caso sendo consideradas as características do ambiente competitivo do segmento turístico-imobiliário.

As principais características do ambiente competitivo do segmento turístico-imobiliário foram identificadas no Capítulo 3 deste trabalho e estão resumidas no quadro a seguir.

Quadro 6 - Principais características do segmento turístico-imobiliário

<b>Força competitiva (Porter, 1998)</b>	<b>Principais características do Setor</b>
<b>Rivalidade Interna</b>	Setor jovem
	Produto diferenciado
	Organizações nacionais e/ou globais
<b>Barreira à entrada</b>	Capital intensivo
	Produto diferenciado
<b>Substitutos</b>	Produto diferenciado
<b>Complementares</b>	Produto diferenciado
	Estratégia Política
<b>Poder do Fornecedor</b>	Produto diferenciado
	Novas tecnologias
<b>Poder do Comprador</b>	Produto diferenciado

Fonte: Elaborado pela autora.

Cruzando a matriz apresentada acima com a matriz proposta por Harbison e Pekar (1999), chega-se aos seguintes propulsores de alianças para o mercado em estudo:

Quadro 7 - Propulsores de alianças estratégicas do segmento turístico-imobiliário

Força competitiva	Principais características do setor		Propulsores de alianças
<b>Rivalidade Interna</b>	Setor jovem	→	Compartilhar riscos Disponibilidade de fundos
	Produto diferenciado	→	Acesso ao mercado Habilidade para inovar
	Organizações nacionais e/ou globais	→	Disponibilidade de fundos Acesso geográfico Acesso ao mercado
<b>Barreira à entrada</b>	Capital intensivo	→	Compartilhar riscos Economias de escala
	Produto diferenciado	→	Acesso ao mercado Habilidade para inovar
<b>Substitutos</b>	Produto diferenciado	→	Acesso ao mercado Habilidade para inovar
<b>Complementares</b>	Produto diferenciado	→	Acesso ao mercado Habilidade para inovar
	Estratégia política	→	Liberdade na regulamentação
<b>Fornecedor</b>	Produto diferenciado	→	Acesso ao mercado Habilidade para inovar
	Novas tecnologias	→	Acesso à tecnologia Habilidade para inovar
<b>Comprador</b>	Produto diferenciado	→	Acesso ao mercado Habilidade para inovar

Fonte: Elaborado pela autora.

Para identificar o tipo de aliança estratégica, se vertical ou horizontal, atrelada às suas motivações, foi cruzado o Quadro 7 acima com a matriz proposta por Batalha-Vasconcelos (2008), denominada “Motivações para alianças estratégicas verticais e horizontais”, referente ao Quadro 5. Na primeira coluna do Quadro 8 a seguir, constam os propulsores de alianças para o segmento de mercado turístico-imobiliário, conforme identificado no Quadro 7 (acima), e nas demais colunas são apresentadas uma equivalência das motivações listadas por Batalha-Vasconcelos (2008) no Quadro 5. Essa equivalência de “motivações” do Quadro 5 com os “propulsores” do Quadro 7 permite posterior associação dos propulsores identificados no segmento turístico-imobiliário com os tipos de alianças estratégicas propostos por Batalha Vasconcelos (2008) para cada uma das “motivações”. No Quadro 8 a seguir, concomitantemente, as motivações listadas por Batalha-Vasconcelos (2008) são classificadas como alianças horizontal, vertical com investidor ou vertical com fornecedor conforme colunas 2, 3 e 4.

Quadro 8 - Propulsores/motivações para alianças estratégicas verticais e horizontais no segmento turístico-imobiliário

Propulsores de alianças Harbison; Pekar (1999)	Motivações para as alianças estratégicas Batalha-Vasconcelos (2008)		
	Alianças Horizontais	Alianças Verticais Investidores	Alianças Verticais Fornecedores
Compartilhar Riscos	Compartilhamento/ Proteção de Riscos	Compartilhamento/ Proteção de Riscos	-
	Adaptação às Mudanças do Ambiente	Adaptação às Mudanças do Ambiente	Adaptação às Mudanças do Ambiente
	Acesso à Informação e ao Conhecimento/Acesso a <i>Know-how</i>	Acesso à Informação e ao Conhecimento/Acesso a <i>Know-how</i>	Acesso à Informação e ao Conhecimento/ Acesso a <i>Know-how</i>
	Garantia do Dimensionamento da Equipe	-	Garantia do Dimensionamento da Equipe
	Melhoria da Gestão	-	Melhoria da Gestão
	-	-	Ganhos com Antecipação de Envolvimento do Fornecedor
	-	-	Garantia do Fornecimento
Disponibilidade de Fundos	-	Redução do Ciclo do Negócio	-
	Viabilização do Empreendimento	Viabilização do Empreendimento	-
	Acesso a Recursos Financeiros	Acesso a Recursos Financeiros	-
	Crescimento da Firma	Crescimento da Firma	-
	Ganhos Financeiros	Ganhos Financeiros	Ganhos Financeiros
Economias de Escala	Ganhos de Escala	Ganhos de Escala	Ganhos de Escala
Liberdade na Regulamentação	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica

Continua

Propulsores de alianças Harbison, Pekar (1999)	Motivações para as alianças estratégicas Batalha-Vasconcelos (2008)		
	Alianças Horizontais	Alianças Verticais Investidores	Alianças Verticais Fornecedores
Acesso ao Mercado/ Acesso Geográfico	Poder de Mercado	-	-
	Acesso a Segmentos de Mercado	Acesso a Segmentos de Mercado	-
	Acesso à Informação e ao Conhecimento	Acesso a Informação e Conhecimento	Acesso à Informação e ao Conhecimento
	Barreiras à Entrada e Poder de Mercado	Barreiras à Entrada e Poder de Mercado	-
	Viabilização do Empreendimento	Viabilização do Empreendimento	-
	Acesso à reputação e marca	Acesso à reputação e marca	-
	Redução de Custos de Transação	Redução de Custos de Transação	Redução de Custos de Transação
Acesso à Tecnologia	Acesso a Tecnologia	-	-
	Inovação	-	Inovação
	-	-	Garantia de Qualidade
Habilidade para Inovar	Acesso a Processo e Outros	Acesso a Processo e Outros	-
	Aprendizado	-	Aprendizado
	Acesso à Rede de Relacionamento do Parceiro	-	-

Fonte: Elaborado pela autora com dados de HARBISON, PEKAR (1999) e BATALHA-VASCONCELOS (2008).

O propulsor “Liberdade na regulamentação” apontado por Harbinson e Pekar (1999) não pode ser associado a nenhuma motivação da matriz proposta por Batalha-Vasconcelos, “Motivações para alianças verticais e horizontais”, pois esta não considerou na análise uma possível aliança com o setor governamental. Ao contrário de Harbinson e Pekar que, ao buscarem os motivadores nas características do setor, identificam a regulamentação deste como um propulsor de alianças. O aspecto governamental é levantado na análise do segmento turístico-imobiliário segundo a metodologia proposta por Porter como um aspecto importante para o negócio, porém com menor disponibilidade para alianças.

Como conclusão desta etapa, a seguir é proposta uma matriz de tipologia de alianças estratégicas para empreendimentos do segmento turístico-imobiliário. A matriz é oriunda do cruzamento do Quadro



3, “Tipos de alianças estratégicas na incorporação imobiliária paulistana”, com a matriz apresentada anteriormente, “Propulsores/motivações para alianças estratégicas verticais e horizontais no segmento turístico-imobiliário”. Como resultado, propõe-se uma tipologia de alianças estratégicas para o segmento turístico-imobiliário segundo os propulsores de alianças estratégicas advindos das principais características deste segmento, identificado por meio da análise do mercado competitivo por metodologia proposta por Michael Porter, apresentados no capítulo 3.

Quadro 9 - Proposta de tipologia de alianças estratégicas para o segmento turístico-imobiliário

Propulsores de alianças Harbison, Pekar (1999)	Motivações para as alianças estratégicas Batalha-Vasconcelos (2008)		
	Alianças Horizontais	Alianças Verticais Investidores	Alianças Verticais Fornecedores
Compartilhar Riscos	Compartilhamento/Proteção de Riscos	Compartilhamento/Proteção de Riscos	-
	Adaptação às Mudanças do Ambiente	Adaptação às Mudanças do Ambiente	Adaptação às Mudanças do Ambiente
	Acesso à Informação e ao Conhecimento/Acesso a <i>Know-how</i>	Acesso a Informação e Conhecimento/Acesso a <i>Know-how</i>	Acesso à Informação e ao Conhecimento/Acesso a <i>Know-how</i>
	Garantia do Dimensionamento da Equipe	-	Garantia do Dimensionamento da Equipe
	Melhoria da Gestão	-	Melhoria da Gestão
	-	-	Ganhos com Antecipação de Envolvimento do Fornecedor
	-	-	Garantia do Fornecimento
Disponibilidade de Fundos	-	Redução do Ciclo do Negócio	-
	Viabilização do Empreendimento	Viabilização do Empreendimento	-
	Acesso a Recursos Financeiros	Acesso a Recursos Financeiros	-
	Crescimento da Firma	Crescimento da Firma	-
	Ganhos Financeiros	Ganhos Financeiros	Ganhos Financeiros

Continua

Propulsores de alianças Harbison, Pekar (1999)	Motivações para as alianças estratégicas Batalha-Vasconcelos (2008)		
	Alianças Horizontais	Alianças Verticais Investidores	Alianças Verticais Fornecedores
Economias de Escala	Ganhos de Escala	Ganhos de Escala	Ganhos de Escala
Acesso ao Mercado/ Acesso Geográfico	Poder de Mercado	-	-
	Acesso a Segmentos de Mercado	Acesso a Segmentos de Mercado	-
	Acesso à Informação e ao Conhecimento	Acesso à Informação e ao Conhecimento	Acesso à Informação e ao Conhecimento
	Barreiras à Entrada e Poder de Mercado	Barreiras à Entrada e Poder de Mercado	-
	Viabilização do Empreendimento	Viabilização do Empreendimento	-
	Acesso à reputação e marca	Acesso à reputação e marca	-
	Redução de Custos de Transação	Redução de Custos de Transação	Redução de Custos de Transação
Acesso à Tecnologia	Acesso a Tecnologia	-	-
	Inovação	-	Inovação
	-	-	Garantia de Qualidade
Habilidade para Inovar	Acesso a Processo e Outros	Acesso a Processo e Outros	-
	Aprendizado	-	Aprendizado
	Acesso à Rede de Relacionamento do Parceiro	-	-
<b>Tipos de Alianças Estratégicas na Incorporação Paulistana - Batalha-Vasconcelos (2008).</b>			
<b>Tipos de Alianças Estratégicas</b>	<b>Gestão Compartilhada</b>	<b>Investidores</b>	<b>Fornecedores</b>
	Acordo Informal	Acordos Informais	Acordo Informal
	Acordo Formal	Acordos Formais	Acordo Formal
	Contrato de Parceria	Participação Minoritária no Capital ou Coincorporação	Participação Minoritária no Capital do Empreendimento
	Consórcios	Participação Majoritária no Capital ou Coincorporação	Participação Majoritária no Capital do Empreendimento
	Participação Majoritária no Capital ou Coincorporação	SPE ( <i>joint venture</i> )	Contrato de Franquia
	SPE ( <i>joint venture</i> )	-	SPE ( <i>joint venture</i> )
	-	-	Sub-contratação

Fonte: Elaborado pela autora com informações adaptadas de HARBISON; PEKAR (1999) e BATALHA-VASCONCELOS (2008).

## **6 APLICAÇÃO DA MATRIZ “PROPOSTA DE TIPOLOGIA DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS PARA O SEGMENTO TURÍSTICO-IMOBILIÁRIO”**

O capítulo a seguir exemplifica uma possível aplicação da matriz “Proposta de tipologia de alianças estratégicas para o segmento turístico-imobiliário” a um empreendimento turístico-imobiliário. O empreendimento objeto da análise que será apresentado a seguir é denominado “Principado de Touros”.

Com o objetivo de avaliar a aderência da matriz proposta no capítulo anterior ao corpo diretivo de um empreendimento turístico-imobiliário, foi realizado um questionário, no qual os respondentes atribuíram uma escala de importância para os propulsores/motivadores de alianças estratégicas, entre os principais motivos relacionados a características do segmento de mercado em que atuam.

O estudo apresentado a seguir é um mero exemplo de aplicação da matriz proposta no capítulo anterior, não tendo como objetivo a proposição de uma determinada tipologia de aliança estratégica, nem de parceiros estratégicos para o empreendimento em análise. A análise limita-se à perspectiva atual do empreendimento, que está em fase de concepção, caminhando para sua implantação, ou seja, refere-se à percepção dos empreendedores nesta etapa de desenvolvimento que é parcial, sem nenhuma etapa do empreendimento concluída. No decorrer da implantação e conclusão do empreendimento, novos fatos devem surgir e talvez não tenham sido considerados na análise por não terem sido percebidos no momento como relevante.

A seguir, breve apresentação do empreendimento objeto de estudo, a partir de informações disponibilizadas no site da empresa.

### **6.1 O empreendimento**

O empreendimento turístico-imobiliário “Principado de Touros” localiza-se no município de Touros, no litoral norte do Estado do Rio Grande do Norte, a 70km de Natal, capital do estado e

aproximadamente 50km do novo aeroporto de São Gonçalo do Amarante.

Em uma área superior a 4.400 hectares, possui 2.500m de praias, duas grandes lagoas de água doce, conhecidas por Lagoas do Fogo e Gravatá, além de dunas, cordões litorâneos, vegetação nativa e grandes coqueirais.

É um empreendimento de grande porte e atualmente possui Licença Prévia (LP) expedida pelo Idema (Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente do Rio Grande do Norte).

O empreendimento pode servir de exemplo de aplicação da matriz proposta, uma vez que os empreendedores do projeto vivenciam uma etapa na qual estão dispostos à realização de parcerias e alianças estratégicas, tendo em vista a complexidade do empreendimento, as perspectivas atuais de mercado e a necessidade de grande montante de investimentos, fatores que propiciam a realização de alianças estratégicas para continuidade do projeto e obtenção de vantagem competitiva.

### **6.1.1 Características do projeto**

O empreendimento “Principado de Touros” foi projetado pelo arquiteto e urbanista Jaime Lerner e sua equipe, com o objetivo geral de ser um empreendimento misto e diversificado, integrando turismo, moradia e trabalho. A previsão de implantação do empreendimento é ao longo de 36 anos, de modo planejado, sendo que a sua ocupação derivada comporta concluídas as cinco etapas previstas, aproximadamente 38.600 unidades habitacionais e 4.800 de hospedagem, e uma população estimada em 152.500, incluindo postos de trabalho. Ressalta-se que essa é a oferta aparente do empreendimento com Licença Prévia (LP), não se constituindo em uma oferta real, sendo, para isso, necessária a realização de diversos estudos de mercado, conforme o desenvolvimento dos empreendimentos isolados e suas aprovações ao longo do tempo. O empreendimento será realizado em fases, e em cada uma delas serão analisados todos os aspectos pertinentes ao mercado, como demanda e oferta, e atributos necessários e desejáveis do público-alvo. O projeto aprovado na Licença Prévia (LP) define apenas a macro ocupação do território e suas potenciais taxas de ocupação. Em cada uma das fases, serão realizados estudos, detalhando o empreendimento,

conforme resultado das pesquisas de mercado atuais e sua velocidade de vendas em fases anteriores. A seguir, é apresentado um croqui, no qual se tem uma ideia geral de como se dará a ocupação do território.



Figura 12 - Croqui Principado de Touros  
Fonte: Jaime Lerner Arquitetos Associados (2010).

A definição das Macrozonas propostas pelos arquitetos do empreendimento prevê a urbanização de menos de 10% da área total do empreendimento, permanecendo os mais de 90% restantes sem ocupação (áreas verdes privadas, áreas verdes públicas e áreas de conservação). Conforme ilustrado na Figura 14, está previsto pelos arquitetos do empreendimento dois principais marcos urbanísticos:

os “Colares das Lagoas do Fogo e do Gravatá” e a “Orla do Principado”, além de um “Parque Tecnológico Empresarial” ao longo do eixo da rodovia BR-101. No restante do território, são distribuídas as “Aldeias” e os “Refúgios”, que apresentam características de ocupação diversificada como hotéis, condomínios, *spas*, *resorts*, pousadas de charme, campos de golfe, clubes, hípica, equipamentos turísticos e de lazer, áreas de produção, entre outros.

Conforme descrito anteriormente, há disponibilidade para realização de alianças estratégicas pelos empreendedores do projeto, que, atrelados ao objetivo de criar um destino turístico por meio de um empreendimento diferenciado, somados às próprias características do segmento turístico-imobiliário que são propulsores de alianças estratégicas, fazem do empreendimento “Principado de Touros” um possível exemplo de aplicação da matriz “Proposta de tipologia de alianças estratégicas para o segmento turístico-imobiliário”. Desse modo, foram identificados, entre os motivos relacionados às características do segmento de mercado, aqueles considerados prioritários para realização de alianças estratégicas pelo corpo diretivo do empreendimento, na atual etapa de desenvolvimento do empreendimento.

## **6.2 Metodologia do estudo**

Com base na teoria exposta no capítulo anterior, no qual são apresentados os principais motivadores de alianças estratégicas segundo características do segmento turístico-imobiliário, foi elaborado um questionário (Apêndice 5), de forma a identificar, entre os principais propulsores de alianças estratégicas do ambiente competitivo, quais são considerados prioritários para o desenvolvimento do empreendimento “Principado de Touros” pelas pessoas diretamente relacionadas ao seu desenvolvimento estratégico no momento atual.

Para cada motivação apresentada no quadro “Motivações para alianças estratégicas verticais e horizontais no setor turístico-imobiliário” (independente de a motivação ser relacionada a alianças horizontais, verticais com investidores ou verticais com fornecedores), foi gerada uma pergunta aplicada às características do produto e do setor de empreendimentos turístico-imobiliário, conforme se verifica no questionário em anexo.

A pesquisa foi realizada em mais de uma rodada com os três sócios empreendedores, mais duas pessoas envolvidas diretamente com questões estratégicas do empreendimento, totalizando 5 pessoas, referente ao corpo diretivo do empreendimento. Os diversos consultores envolvidos no desenvolvimento do empreendimento e outros prestadores de serviços não foram incluídos na amostra de modo a evitar viés em questões relacionadas à parceria com fornecedores. Outros funcionários não relacionados a questões estratégicas da empresa também não foram incluídos na amostra.

Em ambas as rodadas, os participantes atribuíram um grau de importância às respostas segundo a escala (prioritário, importante, relevante e irrelevante) que, em seguida, foram tabulados.

Após avaliação do resultado da primeira rodada da pesquisa, foi realizada uma segunda rodada, a qual permitiu aos participantes de posse do resultado da primeira rodada revisar suas respostas anteriores. O anonimato dos participantes impediu que algum dominasse o ponto de vista dos demais durante o processo, e a segunda rodada permitiu a revisão da opinião dada anteriormente.

A segunda rodada foi repetida com todos os participantes com o objetivo de consolidar quais os propulsores de alianças estratégicas que emanam das características do ambiente competitivo são considerados prioritários para o desenvolvimento de alianças estratégicas no âmbito do empreendimento em estudo.

### **6.3 Resultados e análise da primeira rodada**

Nesta seção, é apresentado o resultado da primeira rodada da pesquisa (Apêndices 5.1 a 5.5), analisado previamente e que fornece insumo para a elaboração do questionário da segunda rodada.

Tabela 8 - Resultado da primeira rodada do questionário

Referência	PROPULSORES DE ALIANÇAS	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Compartilhamento de Riscos	Qual grau de importância você atribui ao compartilhamento do risco do negócio (em troca de participação no negócio)?	2	3		
	Como você considera a necessidade de adaptação ao cenário atual, pós-crise imobiliária de 2009?	4	1		
	Qual grau de importância você atribui a ter acesso a conhecimento, informação e <i>know-how</i> neste segmento de mercado?	2	3		
	Qual a importância de uma equipe profissional adequada, considerando a possibilidade de ocupar a rede de profissionais de um parceiro?		5		
	Qual grau de importância você atribui à possibilidade de aproveitar os processos gerenciais de um parceiro?		3	1	1
	Qual grau de importância você atribui a fazer parceria com fornecedores para garantir o fornecimento adequado, prazos, preços e data de entrega, principalmente para condições em que o mercado se aquece e a mão de obra qualificada é escassa?	2	3		
	Qual grau de importância você atribui à realização de parceria com fornecedores para obter ganhos com antecipação de envolvimento do fornecedor, ou seja, este participa desde o início no empreendimento, já no planejamento?		3	2	
	Qual a importância de reduzir o ciclo do negócio para realização mais rápida do lucro da incorporação? Por exemplo, um banco financiar a comercialização e, dessa forma, permitir a empresa ter de volta os recursos investidos de forma mais rápida.	3	2		
Disponibilidade de Fundos	Dado o porte do empreendimento e a grande necessidade de recursos, qual a importância de um parceiro que viabilize financeiramente o empreendimento?	5			
	Como você considera a possibilidade de acelerar o crescimento da empresa por meio de uma aliança que permita aumentar sua área de atuação e sua curva de aprendizado?	2	3		
	Qual a importância de obter ganhos superiores, por meio da alavancagem de recursos?	2	2	1	

Continua



Referência	PROPULSORES DE ALIANÇAS	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Economias de Escala	Qual a importância de se obter ganhos de escala?	1	4		
Acesso Geográfico/ Acesso ao Mercado	Qual a importância de obter informação e conhecimento do mercado-alvo?	1	4		
	Qual a importância de obter acesso ao mercado-alvo?	3	2		
	Qual a importância de superar barreiras à entrada no mercado (poder de mercado), tais como entrar em um mercado dominado por outra incorporadora?		4	1	
	Qual a importância de viabilizar um empreendimento do ponto de vista mercadológico (conhecimento do produto)?	3	2		
	Que importância você atribui a ter acesso à reputação da marca do parceiro?	1	3	1	
	Qual a importância de reduzir custos de transação, relativo à adaptação de uma empresa à necessidade da outra, por meio de aliança com algum incorporador com o qual já trabalhou?		2	3	
Acesso a Tecnologia	Que importância você atribui a ter acesso à tecnologia (exemplo, soluções técnicas para realização de infraestrutura) por meio de alianças?		4	1	
	Qual a importância de ter acesso às inovações de métodos construtivos?	1	3	1	
	Qual a importância de ter acesso às inovações relativas à captação de recursos?	1	4		
	Que importância você atribui à garantia da qualidade do empreendimento por meio de aliança estratégica com fornecedores, com o objetivo de garantir o comprometimento destes com o desenvolvimento do empreendimento?		4	1	
Habilidade para Inovar	Que importância você atribui a ter acesso à rede de fornecedores (prestadores de serviços) de um parceiro?		2	2	1
	Que importância você atribui a ter acesso a processos, administrativos ou de produto (inovação de produto) de um parceiro?		1	3	1
	Qual grau de importância você atribui ao crescimento da curva de aprendizado via alianças?		3	2	

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, são apresentadas as repostas descritivas obtidas para a seguinte pergunta: “Você identifica alguma motivação para realização de aliança estratégica, que não tenha sido abordado nas perguntas acima? Qual(is)?”.

Resposta 1: “Garantia, solidez do parceiro, destaque no mercado e confiabilidade.”

Resposta 2: “No caso do Principado, seria importante um parceiro que tivesse alcance global, com representação em vários países e uma grande rede de vendas.”

Em seguida, é realizada uma análise prévia do resultado da primeira rodada. Foi atribuído o termo “ALTA” referente à alta aderência do corpo diretivo para determinada resposta, quando uma das respostas (“prioritário”, “importante”, “relevante” ou “irrelevante”) obteve maioria dos votos. Inversamente, o termo “BAIXA” referente à baixa aderência do corpo diretivo a uma determinada resposta atrelada a uma motivação foi atribuído, quando não é verificada concentração das respostas pela maioria dos participantes.

Tabela 9 - Análise da primeira rodada do questionário

<b>PROPULSORES DE ALIANÇAS</b>	<b>Prioritário</b>	<b>Importante</b>	<b>Relevante</b>	<b>Irrelevante</b>
Qual grau de importância você atribui ao compartilhamento do risco do negócio (em troca de participação no negócio)?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Como você considera a necessidade de adaptação ao cenário atual, pós-crise imobiliária de 2009?	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Qual grau de importância você atribui a ter acesso a conhecimento, informação e <i>know-how</i> neste segmento de mercado?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Qual a importância de uma equipe profissional adequada, considerando a possibilidade de ocupar a rede de profissionais de um parceiro?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Qual grau de importância você atribui à possibilidade de aproveitar os processos gerenciais de um parceiro?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Qual grau de importância você atribui a fazer parceria com fornecedores para garantir o fornecimento adequado, prazos, preços e data de entrega, principalmente para condições em que o mercado se aquece e a mão de obra qualificada é escassa?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Qual grau de importância você atribui à realização de parceria com fornecedores para obter ganhos com antecipação de envolvimento do fornecedor, ou seja, este participa desde o início no empreendimento, já no planejamento?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Qual a importância de reduzir o ciclo do negócio para realização mais rápida do lucro da incorporação? Por exemplo, um banco financiar a comercialização e, dessa forma, permitir a empresa ter de volta os recursos investidos de forma mais rápida.	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Dado o porte do empreendimento e a grande necessidade de recursos, qual a importância de um parceiro que viabilize financeiramente o empreendimento?	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Como você considera a possibilidade de acelerar o crescimento da empresa por meio de uma aliança que permita aumentar sua área de atuação e sua curva de aprendizado?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Qual a importância de obter ganhos superiores, por meio da alavancagem de recursos?	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA

Continua

PROPULSORES DE ALIANÇAS	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Qual a importância de se obter ganhos de escala?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Qual a importância de obter informação e conhecimento do mercado-alvo?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Qual a importância de obter acesso ao mercado-alvo?	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Qual a importância de superar barreiras à entrada no mercado (poder de mercado), tais como entrar em um mercado dominado por outra incorporadora?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Qual a importância de viabilizar um empreendimento do ponto de vista mercadológico (conhecimento do produto)	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Que importância você atribui a ter acesso à reputação da marca do parceiro?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Qual a importância de reduzir custos de transação, relativo à adaptação de uma empresa à necessidade da outra, por meio de aliança com algum incorporador com o qual já trabalhou?	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA
Que importância você atribui a ter acesso à tecnologia (exemplo, soluções técnicas para realização de infraestrutura) por meio de alianças?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Qual a importância de ter acesso às inovações de métodos construtivos?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Qual a importância de ter acesso às inovações relativas à captação de recursos?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Que importância você atribui à garantia da qualidade do empreendimento por meio de aliança estratégica com fornecedores, com o objetivo de garantir o comprometimento destes com o desenvolvimento do empreendimento?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Que importância você atribui a ter acesso à rede de fornecedores (prestadores de serviços) de um parceiro?	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Que importância você atribui a ter acesso a processos, administrativos ou de produto (inovação de produto) de um parceiro?	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA
Qual grau de importância você atribui ao crescimento da curva de aprendizado via alianças?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA

Fonte: Elaborado pela autora.

Em uma análise prévia do resultado da pesquisa conforme questionário da primeira rodada, cinco foram os motivos identificados como prioritários para realização de aliança estratégica segundo o corpo diretivo do empreendimento. São eles: “adaptação ao cenário atual”, “redução do ciclo do negócio para realização mais rápida do lucro da incorporação”, “a importância de um parceiro que viabilize financeiramente o empreendimento”, “obter acesso ao mercado alvo” e “viabilizar o empreendimento do ponto de vista mercadológico”.

Com relação às perguntas abertas, não foi identificada a necessidade de se acrescentar novas perguntas no questionário, pois se considera que a resposta “garantia, solidez do parceiro, destaque no mercado e confiabilidade” refere-se às características do parceiro e não a uma motivação, e a resposta “no caso do Principado seria importante um parceiro que tivesse alcance global, com representação em vários países e uma grande rede de vendas”. Da mesma forma, refere-se a uma característica desejável do parceiro, sendo que o aspecto descrito relacionado a uma rede de comercialização está abordado no questionário na pergunta referente à obtenção de acesso ao mercado-alvo.

Para consolidação deste resultado e possibilidade de maior congruência nas respostas obtidas na primeira rodada do questionário, foi elaborado um segundo questionário conforme Apêndice 6, com questionário idêntico à primeira rodada, excetuando as perguntas abertas que não foram inseridas e apresentação das respostas tabuladas do primeiro questionário, apresentadas de modo que cada participante pudesse visualizar a soma das respostas dos demais participantes e repensar na sua resposta anterior, também indicada.

#### **6.4 Resultados e análise da segunda rodada**

Nesta seção, é apresentado o resultado da segunda rodada da pesquisa (Apêndices 6.1 a 6.5), seguido de análise, conforme segue:

Tabela 10 - Resultado da segunda rodada do questionário

Referência	PROPULSORES DE ALIANÇAS	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Compartilhamento de Riscos	Qual grau de importância você atribui ao compartilhamento do risco do negócio (em troca de participação no negócio)?	3	2		
	Como você considera a necessidade de adaptação ao cenário atual, pós-crise imobiliária de 2009?	5			
	Qual grau de importância você atribui a ter acesso a conhecimento, informação e <i>know-how</i> neste segmento de mercado?	2	3		
	Qual a importância de uma equipe profissional adequada, considerando a possibilidade de ocupar a rede de profissionais de um parceiro?	1	4		
	Qual grau de importância você atribui à possibilidade de aproveitar os processos gerenciais de um parceiro?		2	2	1
	Qual grau de importância você atribui a fazer parceria com fornecedores para garantir o fornecimento adequado, prazos, preços e data de entrega, principalmente para condições em que o mercado se aquece e a mão de obra qualificada é escassa?	1	4		
	Qual grau de importância você atribui à realização de parceria com fornecedores para obter ganhos com antecipação de envolvimento do fornecedor, ou seja, este participa desde o início no empreendimento, já no planejamento?		3	2	
Disponibilidade de Fundos	Qual a importância de reduzir o ciclo do negócio para realização mais rápida do lucro da incorporação? Por exemplo, um banco financiar a comercialização e, dessa forma, permitir a empresa ter de volta os recursos investidos de forma mais rápida.	3	2		
	Dado o porte do empreendimento e a grande necessidade de recursos, qual a importância de um parceiro que viabilize financeiramente o empreendimento?	5			
	Como você considera a possibilidade de acelerar o crescimento da empresa por meio de uma aliança que permita aumentar sua área de atuação e sua curva de aprendizado?	2	3		
	Qual a importância de obter ganhos superiores, por meio da alavancagem de recursos?	3	1	1	

Continua

Referência	PROPULSORES DE ALIANÇAS	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Economias de Escala	Qual a importância de se obter ganhos de escala?	1	4		
Acesso Geográfico/ Acesso ao Mercado	Qual a importância de obter informação e conhecimento do mercado-alvo?	2	3		
	Qual a importância de obter acesso ao mercado-alvo?	3	2		
	Qual a importância de superar barreiras à entrada no mercado (poder de mercado), tais como entrar em um mercado dominado por outra incorporadora?		4	1	
	Qual a importância de viabilizar um empreendimento do ponto de vista mercadológico (conhecimento do produto)?	3	2		
	Que importância você atribui a ter acesso à reputação da marca do parceiro?	1	3	1	
	Qual a importância de reduzir custos de transação, relativo à adaptação de uma empresa à necessidade da outra, por meio de aliança com algum incorporador com o qual já trabalhou?		1	4	
Acesso a Tecnologia	Que importância você atribui a ter acesso à tecnologia (exemplo, soluções técnicas para realização de infraestrutura) por meio de alianças?		4	1	
	Qual a importância de ter acesso às inovações de métodos construtivos?		4	1	
	Qual a importância de ter acesso às inovações relativas à captação de recursos?		5		
	Que importância você atribui à garantia da qualidade do empreendimento por meio de aliança estratégica com fornecedores, com o objetivo de garantir o comprometimento destes com o desenvolvimento do empreendimento?		4	1	
Habilidade para Inovar	Que importância você atribui a ter acesso à rede de fornecedores (prestadores de serviços) de um parceiro?		1	3	1
	Que importância você atribui a ter acesso a processos, administrativos ou de produto (inovação de produto) de um parceiro?		3	1	1
	Qual grau de importância você atribui ao crescimento da curva de aprendizado via alianças?		2	3	

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 11 - Análise da segunda rodada do questionário

PROPULSORES DE ALIANÇAS	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Qual grau de importância você atribui ao compartilhamento do risco do negócio (em troca de participação no negócio)?	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Como você considera a necessidade de adaptação ao cenário atual, pós-crise imobiliária de 2009?	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Qual grau de importância você atribui a ter acesso a conhecimento, informação e <i>know-how</i> neste segmento de mercado?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Qual a importância de uma equipe profissional adequada, considerando a possibilidade de ocupar a rede de profissionais de um parceiro?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Qual grau de importância você atribui à possibilidade de aproveitar os processos gerenciais de um parceiro?	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Qual grau de importância você atribui a fazer parceria com fornecedores para garantir o fornecimento adequado, prazos, preços e data de entrega, principalmente para condições em que o mercado se aquece e a mão de obra qualificada é escassa?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Qual grau de importância você atribui à realização de parceria com fornecedores para obter ganhos com antecipação de envolvimento do fornecedor, ou seja, este participa desde o início no empreendimento, já no planejamento?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Qual a importância de reduzir o ciclo do negócio para realização mais rápida do lucro da incorporação? Por exemplo, um banco financiar a comercialização e, dessa forma, permitir a empresa ter de volta os recursos investidos de forma mais rápida.	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Dado o porte do empreendimento e a grande necessidade de recursos, qual a importância de um parceiro que viabilize financeiramente o empreendimento?	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Como você considera a possibilidade de acelerar o crescimento da empresa por meio de uma aliança que permita aumentar sua área de atuação e sua curva de aprendizado?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Qual a importância de obter ganhos superiores, por meio da alavancagem de recursos?	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA

Continua



PROPULSORES DE ALIANÇAS	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Qual a importância de se obter ganhos de escala?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Qual a importância de obter informação e conhecimento do mercado-alvo?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Qual a importância de obter acesso ao mercado-alvo?	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Qual a importância de superar barreiras à entrada no mercado (poder de mercado), tais como entrar em um mercado dominado por outra incorporadora?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Qual a importância de viabilizar um empreendimento do ponto de vista mercadológico (conhecimento do produto)	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Que importância você atribui a ter acesso à reputação da marca do parceiro?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Qual a importância de reduzir custos de transação, relativo à adaptação de uma empresa à necessidade da outra, por meio de aliança com algum incorporador com o qual já trabalhou?	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA
Que importância você atribui a ter acesso à tecnologia (exemplo, soluções técnicas para realização de infraestrutura) por meio de alianças?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Qual a importância de ter acesso às inovações de métodos construtivos?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Qual a importância de ter acesso às inovações relativas à captação de recursos?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Que importância você atribui à garantia da qualidade do empreendimento por meio de aliança estratégica com fornecedores, com o objetivo de garantir o comprometimento destes com o desenvolvimento do empreendimento?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Que importância você atribui a ter acesso à rede de fornecedores (prestadores de serviços) de um parceiro?	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA
Que importância você atribui a ter acesso a processos, administrativos ou de produto (inovação de produto) de um parceiro?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Qual grau de importância você atribui ao crescimento da curva de aprendizado via alianças?	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando o resultado da segunda rodada, foram identificados sete motivos com alta aderência pelo corpo diretivo para a escala “prioritário” para realização de alianças estratégicas. São eles: “compartilhamento do risco do negócio”, “adaptação ao cenário atual”, “redução do ciclo do negócio para realização mais rápida do lucro da incorporação”, “a importância de um parceiro que viabilize financeiramente o empreendimento”, “obter ganhos superiores por meio da alavancagem de recursos”, “obter acesso ao mercado alvo” e “viabilizar o empreendimento do ponto de vista mercadológico”.

A tabela a seguir permite a realização de um comparativo entre a primeira e a segunda rodada e identificação dos motivos que tiveram alteração de alta aderência para baixa aderência e vice-versa pelo corpo diretivo.

Tabela 12 - Análise da segunda rodada do questionário e comparativo da primeira

Referência	PROPULSORES DE ALIANÇAS	Primeira Rodada				Segunda Rodada			
		Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Compartilhamento de Riscos	Qual grau de importância você atribui ao compartilhamento do risco do negócio (em troca de participação no negócio)?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
	Como você considera a necessidade de adaptação ao cenário atual, pós-crise imobiliária de 2009?	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
	Qual grau de importância você atribui a ter acesso a conhecimento, informação e <i>know-how</i> neste segmento de mercado?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
	Qual a importância de uma equipe profissional adequada, considerando a possibilidade de ocupar a rede de profissionais de um parceiro?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
	Qual grau de importância você atribui à possibilidade de aproveitar os processos gerenciais de um parceiro?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
	Qual grau de importância você atribui a fazer parceria com fornecedores para garantir o fornecimento adequado, prazos, preços e data de entrega, principalmente para condições em que o mercado se aquece e a mão de obra qualificada é escassa?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
	Qual grau de importância você atribui à realização de parceria com fornecedores para obter ganhos com antecipação de envolvimento do fornecedor, ou seja, este participa desde o início no empreendimento, já no planejamento?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Disponibilidade de fundos	Qual a importância de reduzir o ciclo do negócio para realização mais rápida do lucro da incorporação? Por exemplo, um banco financiar a comercialização e, dessa forma, permitir a empresa ter de volta os recursos investidos de forma mais rápida.	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
	Dado o porte do empreendimento e a grande necessidade de recursos, qual a importância de um parceiro que viabilize financeiramente o empreendimento?	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
	Como você considera a possibilidade de acelerar o crescimento da empresa por meio de uma aliança que permita aumentar sua área de atuação e sua curva de aprendizado?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
	Qual a importância de obter ganhos superiores, por meio da alavancagem de recursos?	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA

Continua

Referência	PROPULSORES DE ALIANÇAS	Primeira Rodada				Segunda Rodada			
		Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Economias de escala	Qual a importância de se obter ganhos de escala?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Acesso geográfico/acesso ao mercado	Qual a importância de obter informação e conhecimento do mercado-alvo?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
	Qual a importância de obter acesso ao mercado-alvo?	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
	Qual a importância de superar barreiras à entrada no mercado (poder de mercado), tais como entrar em um mercado dominado por outra incorporadora?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
	Qual a importância de viabilizar um empreendimento do ponto de vista mercadológico (conhecimento do produto)	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
	Que importância você atribui a ter acesso à reputação da marca do parceiro?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
	Qual a importância de reduzir custos de transação, relativo à adaptação de uma empresa à necessidade da outra, por meio de aliança com algum incorporador com o qual já trabalhou?	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA
Acesso a tecnologia	Que importância você atribui a ter acesso à tecnologia (exemplo, soluções técnicas para realização de infraestrutura) por meio de alianças?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
	Qual a importância de ter acesso às inovações de métodos construtivos?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
	Qual a importância de ter acesso às inovações relativas à captação de recursos?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
	Que importância você atribui à garantia da qualidade do empreendimento por meio de aliança estratégica com fornecedores, com o objetivo de garantir o comprometimento destes com o desenvolvimento do empreendimento?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Habilidade para inovar	Que importância você atribui a ter acesso à rede de fornecedores (prestadores de serviços) de um parceiro?	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA
	Que importância você atribui a ter acesso a processos, administrativos ou de produto (inovação de produto) de um parceiro?	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
	Qual grau de importância você atribui ao crescimento da curva de aprendizado via alianças?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, o resultado da análise da segunda rodada do questionário é apresentado em ordem de importância, de forma que primeiramente são apresentados os propulsores de aliança estratégica considerados com alta aderência para prioritário pelo corpo diretivo até os considerados menos relevantes. Dessa forma, é facilitada a visualização de quais propulsores de alianças estratégicas serão em seguida associados, segundo matriz proposta, a tipologias de alianças estratégicas.

Tabela 13 - Classificação motivações prioritárias

Referência	PROPULSORES DE ALIANÇAS	Segunda Rodada			
		Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Compartilhamento de Riscos	Como você considera a necessidade de adaptação ao cenário atual, pós-crise imobiliária de 2009?	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Disponibilidade de fundos	Dado o porte do empreendimento e a grande necessidade de recursos, qual a importância de um parceiro que viabilize financeiramente o empreendimento?	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Compartilhamento de Riscos	Qual grau de importância você atribui ao compartilhamento do risco do negócio (em troca de participação no negócio)?	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Compartilhamento de Riscos	Qual a importância de reduzir o ciclo do negócio para realização mais rápida do lucro da incorporação? Por exemplo, um banco financiar a comercialização e, dessa forma, permitir a empresa ter de volta os recursos investidos de forma mais rápida.	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Disponibilidade de fundos	Qual a importância de obter ganhos superiores, por meio da alavancagem de recursos?	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Acesso geográfico/acesso ao mercado	Qual a importância de obter acesso ao mercado-alvo?	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Acesso geográfico/acesso ao mercado	Qual a importância de viabilizar um empreendimento do ponto de vista mercadológico (conhecimento do produto)	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Compartilhamento de Riscos	Qual grau de importância você atribui a ter acesso a conhecimento, informação e <i>know-how</i> neste segmento de mercado?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Disponibilidade de fundos	Como você considera a possibilidade de acelerar o crescimento da empresa por meio de uma aliança que permita aumentar sua área de atuação e sua curva de aprendizado?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Acesso geográfico/acesso ao mercado	Qual a importância de obter informação e conhecimento do mercado-alvo?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Compartilhamento de Riscos	Qual a importância de uma equipe profissional adequada, considerando a possibilidade de ocupar a rede de profissionais de um parceiro?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Compartilhamento de Riscos	Qual grau de importância você atribui a fazer parceria com fornecedores para garantir o fornecimento adequado, prazos, preços e data de entrega, principalmente para condições em que o mercado se aquece e a mão de obra qualificada é escassa?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Economias de escala	Qual a importância de se obter ganhos de escala?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Acesso geográfico/acesso ao mercado	Que importância você atribui a ter acesso à reputação da marca do parceiro?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA

Continua

Referência	PROPULSORES DE ALIANÇAS	Segunda Rodada			
		Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Acesso a tecnologia	Qual a importância de ter acesso à inovações relativas à captação de recursos?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Acesso geográfico/acesso ao mercado	Qual a importância de superar barreiras à entrada no mercado (poder de mercado), tais como entrar em um mercado dominado por outra incorporadora?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Acesso a tecnologia	Que importância você atribui a ter acesso à tecnologia (exemplo, soluções técnicas para realização de infraestrutura) por meio de alianças?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Acesso a tecnologia	Qual a importância de ter acesso a inovações de métodos construtivos?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Acesso a tecnologia	Que importância você atribui à garantia da qualidade do empreendimento por meio de aliança estratégica com fornecedores, com o objetivo de garantir o comprometimento destes com o desenvolvimento do empreendimento?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Compartilhamento de Riscos	Qual grau de importância você atribui à realização de parceria com fornecedores para obter ganhos com antecipação de envolvimento do fornecedor, ou seja, este participa desde o início no empreendimento, já no planejamento?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Habilidade para inovar	Que importância você atribui a ter acesso a processos, administrativos ou de produto (inovação de produto) de um parceiro?	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA
Habilidade para inovar	Qual grau de importância você atribui ao crescimento da curva de aprendizado via alianças?	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA
Compartilhamento de Riscos	Qual grau de importância você atribui à possibilidade de aproveitar os processos gerenciais de um parceiro?	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Acesso geográfico/acesso ao mercado	Qual a importância de reduzir custos de transação, relativo à adaptação de uma empresa à necessidade da outra, por meio de aliança com algum incorporador com o qual já trabalhou?	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA
Habilidade para inovar	Que importância você atribui a ter acesso à rede de fornecedores (prestadores de serviços) de um parceiro?	BAIXA	BAIXA	ALTA	BAIXA

Fonte: Elaborado pela autora.

A tabela a seguir apresenta apenas os propulsores que obtiveram alta aderência para a escala “prioritário” pelo corpo diretivo da empresa e para os quais será apresentada uma proposta de tipologia de aliança estratégica, conforme aplicação da matriz “Proposta de tipologia de alianças estratégicas para o segmento turístico-imobiliário”.

Tabela 14 - Propulsores de alianças estratégicas prioritários para a maioria dos participantes

Referência	PROPULSORES DE ALIANÇAS	Segunda Rodada			
		Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Compartilhamento de Riscos	Como você considera a necessidade de adaptação ao cenário atual, pós-crise imobiliária de 2009?	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Disponibilidade de fundos	Dado o porte do empreendimento e a grande necessidade de recursos, qual a importância de um parceiro que viabilize financeiramente o empreendimento?	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Compartilhamento de Riscos	Qual grau de importância você atribui ao compartilhamento do risco do negócio (em troca de participação no negócio)?	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Compartilhamento de Riscos	Qual a importância de reduzir o ciclo do negócio para realização mais rápida do lucro da incorporação. Por exemplo, um banco financiar a comercialização e, dessa forma, permitir a empresa ter de volta os recursos investidos de forma mais rápida?	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Disponibilidade de fundos	Qual a importância de obter ganhos superiores, por meio da alavancagem de recursos?	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Acesso geográfico/acesso ao mercado	Qual a importância de obter acesso ao mercado-alvo?	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Acesso geográfico/acesso ao mercado	Qual a importância de viabilizar um empreendimento do ponto de vista mercadológico (conhecimento do produto)	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA

Fonte: Elaborado pela autora.

## 6.5 Resultado da pesquisa e aplicação da matriz “Proposta de tipologia de alianças estratégicas para o segmento turístico-imobiliário”

Com base na pesquisa realizada, e já identificados quais propulsores de alianças estratégicas são considerados prioritários pelo corpo diretivo do empreendimento “Principado de Touros”, foi possível a aplicação da matriz “Proposta de tipologia de alianças estratégicas para o segmento turístico-imobiliário”, e com isso identificar as tipologias de alianças estratégicas associadas a esses



motivadores.

O quadro a seguir apresenta proposta de tipologia de alianças estratégicas atrelada às motivações prioritárias identificadas na pesquisa pelo corpo diretivo do empreendimento.

Conforme pode-se observar no Quadro 10, uma mesma motivação pode estar associada a tipologias de alianças estratégicas tanto verticais quanto horizontais, o que significa que um mesmo motivo pode gerar alianças com investidores, fornecedores ou empresas atuando no mesmo segmento da cadeia produtiva, por meio de gestão compartilhada.

Quadro 10 - Matriz proposta de tipologias de alianças estratégicas para o empreendimento Principado de Touros

<b>Propulsores de alianças Harbison, Pekar (1999)</b>	<b>Motivações para as alianças estratégicas Batalha-Vasconcelos (2008)</b>		
	<b>Alianças Horizontais</b>	<b>Alianças Verticais Investidores</b>	<b>Alianças Verticais Fornecedores</b>
Compartilhar Riscos	Adaptação às Mudanças do Ambiente	Adaptação às Mudanças do Ambiente	Adaptação às Mudanças do Ambiente
Disponibilidade de Fundos	Viabilização do Empreendimento	Viabilização do Empreendimento	-
Compartilhar Riscos	Compartilhamento/Proteção de Riscos	Compartilhamento/Proteção de Riscos	-
Disponibilidade de Fundos	-	Redução do Ciclo do Negócio	-
Acesso ao Mercado/Acesso Geográfico	Acesso a Segmentos de Mercado	Acesso a Segmentos de Mercado	-
Acesso ao Mercado/Acesso Geográfico	Viabilização do Empreendimento	Viabilização do Empreendimento	-
Disponibilidade de Fundos	Ganhos Financeiros	Ganhos Financeiros	Ganhos Financeiros

Continua

Tipos de Alianças Estratégicas na Incorporação Paulistana - Batalha-Vasconcelos (2008)			
Tipos de Alianças Estratégicas	Gestão Compartilhada	Investidores	Fornecedores
	Acordo Informal	Acordos Informais	Acordo Informal
	Acordo Formal	Acordos Formais	Acordo Formal
	Contrato de Parceria	Participação Minoritária no Capital ou Coincorporação	Participação Minoritária no Capital do Empreendimento
	Consórcios	Participação Majoritária no Capital ou Coincorporação	Participação Majoritária no Capital do Empreendimento
	Participação Majoritária no Capital ou Coincorporação	SPE ( <i>joint venture</i> )	Contrato de Franquia
	SPE ( <i>joint venture</i> )	-	SPE ( <i>joint venture</i> )
	-	-	Subcontratação

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme se verifica no Quadro 10, para as motivações identificadas como prioritárias e passíveis de uma **aliança horizontal** (adaptação às mudanças do ambiente, viabilização do empreendimento, compartilhamento/proteção de riscos, acesso a segmentos de mercado, viabilização do empreendimento e ganhos financeiros), propõe-se uma gestão compartilhada, podendo esta aliança estratégica ser de diferentes tipologias, tais como: acordo informal, que segundo Lewis (1992) é um ponto de partida natural para acordos mais formais, de modo que, antes de assumir compromissos, as empresas têm mais flexibilidade, bem como mais espaço para explorar seu relacionamento e resolver as questões que poderiam causar problemas mais tarde e, posteriormente, podem ser formalizadas por meio de acordos mais formais e contratos; acordos formais, que podem ser definidos com um meio termo entre acordos informais e contratos de parceria; contratos de parceria, que são definidos por Lewis (1992) como um plano mútuo de negócios legalmente reconhecido e, uma vez iniciada a execução, as mudanças somente são possíveis se forem mutuamente aceitas, o que fortalece as promessas, mas, no entanto, restringem a flexibilidade; consórcios, que segundo Eiriz (2001) é uma modalidade estabelecida entre duas ou mais empresas que possuem capacidades e competências susceptíveis de poderem ser complementadas no desenvolvimento de um projeto técnico de grande envergadura e duração no tempo, podendo ou não ser mantido para além da realização de um projeto; participação majoritária no capital ou incorporação, podendo ser

verificada quando uma empresa adquire uma posição superior a 50% do capital de outra empresa; e uma SPE (Sociedade de Propósito Específico ou *joint venture*), que, conforme já definido anteriormente, é uma sociedade criada para a realização de um empreendimento ou conjunto de empreendimentos imobiliários determinados e, findo o(s) qual(is), a empresa se extingue.

Já para as motivações identificadas como prioritárias e passíveis de **alianças verticais com investidores** (adaptação às mudanças do ambiente, viabilização do empreendimento, compartilhamento/proteção de riscos, redução do ciclo do negócio, acesso a segmentos de mercado, viabilização do empreendimento e ganhos financeiros), podem estas ser por meio de acordos informais; acordos formais; participação minoritária no capital ou incorporação, definida por Eiriz (2001) como uma situação em que uma empresa adquire uma posição inferior a 50% do capital de outra empresa; participação majoritária no capital ou incorporação; ou SPE (*joint venture*).

Com relação às motivações identificadas como prioritárias e passíveis de alianças verticais com **fornecedores** (adaptação às mudanças do ambiente e ganhos financeiros), elas podem ser acordos informais; acordos formais; participação minoritária no capital do empreendimento; participação majoritária no capital do empreendimento; contrato de franquia; SPE (*joint venture*); e subcontratação, definida por Eiriz (2001) como um tipo de aliança estratégica por meio do qual uma empresa (contratante) subcontrata da outra (subcontratada) uma parte de seu processo de produção e, desse modo, as operações desenvolvidas por cada um dos parceiros são diferentes.

A seguir, são apresentados os potenciais parceiros estratégicos no segmento turístico-imobiliário, identificado segundo estudo realizado no capítulo 3 por meio da aplicação da teoria proposta por Michael Porter. Os potenciais parceiros estratégicos são classificados como “alianças horizontais”, “verticais com investidores” e “verticais com fornecedores”, sendo que a aliança horizontal poderá ocorrer por meio de gestão compartilhada, e a aliança vertical poderá ocorrer tanto com investidores quanto com fornecedores.

Quadro 11 - Potenciais parceiros estratégicos no segmento turístico-imobiliário

Potenciais parceiros estratégicos no segmento turístico-imobiliário			
Potenciais parceiros estratégicos	Alianças Horizontais	Alianças Verticais Investidores	Alianças Verticais Fornecedores
	Gestão Compartilhada	Investidores	Fornecedores
	Incorporadoras	Investidores	Escritórios de arquitetura
			Canais de venda (Imobiliárias)
			Redes hoteleiras
			Operadoras de instalações turísticas
			Administradoras de condomínio
			Operadoras de intercâmbio de <i>time sharing</i>
			Consultorias
			Donos de terreno
			Construtoras

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 11 apresentado não pressupõe que qualquer incorporador, investidor ou fornecedor seja um potencial parceiro estratégico para formação de alianças horizontais, verticais com investidores ou verticais com fornecedores, mas que empresas atuantes nessas cadeias produtivas possam potencialmente ser parceiras, dependendo, para isso, de análise detalhada das motivações para a realização de alianças estratégicas atreladas a um estudo aprofundado das características da empresa empreendedora e do empreendimento, bem como de cada uma das empresas do mercado.

Desse modo, o estudo não propõe diretamente potenciais parceiros estratégicos atrelados às motivações identificadas, apenas sugere que, para cada motivação identificada, conforme aplicação prática da matriz proposta, sejam realizados estudos aprofundados sobre quais efetivamente seriam potenciais parceiros estratégicos dentre o *pool* de parceiros apresentados no Quadro 11, conforme características identificadas na análise de mercado. Além disso, para as motivações identificadas como potencialmente geradoras de alianças estratégicas, a análise limita-se a propor alianças estratégicas com empresas da cadeia produtiva, conforme simples aplicação da matriz, não sendo as alianças estratégicas a única forma de “atender” ao propulsor/motivador identificado na pesquisa.

Como, por exemplo, ocorre com relação aos **investidores**. As tipologias apresentadas são as consideradas passíveis de ocorrência com uma empresa da cadeia produtiva, não sendo esta a única

maneira possível de captar investimentos. Outra possibilidade seria a captação de recursos no mercado, por meio de levantamento de fundo imobiliário, distribuição pulverizada, entre outros, porém este aspecto não será aprofundando, pois não é a proposta do estudo. A vantagem das alianças estratégicas com uma empresa da cadeia produtiva é uma única empresa poder “atender” a diversos motivadores de alianças identificados, e, dessa forma, além de investir no empreendimento disponibilizando fundo, compartilha os riscos, ajuda na viabilização do empreendimento, permite maior acesso ao mercado-alvo etc., lembrando apenas que a contrapartida muitas vezes é a diminuição na participação do negócio pelos empreendedores.

## 7 CONCLUSÃO

Com base no estudo realizado, percebe-se a complexidade de um empreendimento turístico-imobiliário de grande porte e a necessidade de alianças estratégicas ao longo do seu desenvolvimento como meio de obtenção de vantagem competitiva, respondendo a oportunidades e ameaças externas.

O estudo apresenta as características do produto turístico-imobiliário, seu segmento de atuação, o reflexo dessas características nos propulsores/motivadores de alianças estratégicas para empresas atuantes neste mercado, bem como apresenta um referencial teórico aprofundado sobre o conceito de alianças estratégicas, o que permite ao final propor uma matriz de tipologia de alianças estratégicas atrelada às motivações, objetivo do estudo.

Segundo a análise de Porter (rivalidade interna, poder do comprador, poder do fornecedor, substitutos e complementares, barreiras à entrada e à saída), são características do segmento de mercado turístico-imobiliário: um mercado jovem, participação de empresas nacionais e/ou globais, predomínio de competição por “diferenciação do produto”, necessidade de capital intensivo, importância político-governamental e busca por novas tecnologias. Estas características são atreladas por Harbison e Pekar (1999) a propulsores de alianças estratégicas, os quais, após equivalência aos motivadores de alianças estratégicas de Batalha-Vasconcelos (2008), permitem a proposição de tipologias de alianças estratégicas para o segmento turístico-imobiliário.

Como exemplificação de aplicação da matriz proposta, as motivações identificadas no setor foram aplicadas ao empreendimento “Principado de Touros”, o que nos fornece uma matriz de tipologias de alianças estratégicas para os motivadores/propulsores considerados prioritários para o corpo diretivo do empreendimento.

Os propulsores “adaptação ao cenário atual”, “viabilização financeira do empreendimento”, “compartilhamento do risco do negócio”, “redução do ciclo do negócio”, “acesso ao mercado-alvo”, “viabilização do empreendimento do ponto de vista mercadológico” e “ganhos superiores por meio da alavancagem dos recursos” foram identificados como prioritários pelos empreendedores no momento atual, o que não invalida a aplicação da pesquisa em outras fases de desenvolvimento do empreendimento, e que certamente apresentará conclusões distintas, uma vez que o processo de

desenvolvimento do empreendimento é dinâmico e as prioridades para o desenvolvimento de alianças estratégicas devem diferir no tempo, ou porque já foram atendidas, ou porque novas necessidades surgiram. De posse dessas informações, a empresa detentora do projeto pode refletir sobre o tema e seus desdobramentos, sendo essa apenas uma exemplificação de aplicação da matriz proposta no estudo, não sendo proposta apresentar um parceiro para o empreendimento nem qual a tipologia de aliança estratégica mais adequada.

O presente estudo permite um maior conhecimento sobre alianças estratégicas aplicadas ao segmento turístico-imobiliário e sua importância como diferencial competitivo, porém aborda apenas características externas do mercado que refletem em propulsores de alianças estratégicas, sendo, portanto, necessária como complementação para a proposição de alianças estratégicas em futuras aplicações da matriz proposta, a análise dos fatores internos da empresa e específicos do projeto. Desse modo, é sugerida como complementação ao estudo, para a proposição de alianças, uma análise minuciosa dos aspectos e necessidades relativas às forças e fraquezas das empresas detentoras dos empreendimentos objetos de análise, que, no exemplo apresentado neste estudo, foi considerado brevemente no momento em que os participantes da pesquisa respondem ao questionário, com o objetivo de identificar quais propulsores/motivadores são prioritários para a realização de alianças estratégicas, dadas as necessidades atuais da empresa.

Este estudo também não sugere que qualquer empresa incorporadora, investidora ou fornecedora seja um potencial parceiro estratégico, dependendo essa proposição de uma análise de todas as empresas atuantes nesses mercados e identificação dos pontos positivos e negativos de cada uma, de forma a identificar quais potencialmente podem agregar maior valor ao negócio segundo as necessidades advindas tanto de fatores externos, que afetam todo o mercado, quanto internos, provenientes de características dos empreendedores e do empreendimento objeto de análise. A aplicação da matriz não pressupõe viabilidade do empreendimento, sendo para isso necessárias inúmeras análises de mercado, econômicas e financeiras, que não são tratadas aqui, sendo a análise proposta mais uma dentre os estudos necessários no desenvolvimento do projeto.

Como continuidade do estudo, sugere-se a aplicação da matriz em múltiplos casos de empreendimentos do segmento turístico-imobiliário; a análise de alianças estratégicas em empreendimentos em avançada fase de desenvolvimento ou concluídos; ou ainda a aplicação da

teoria de alianças e parceiras a outros segmentos do mercado imobiliário ou mesmo outros setores.



## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEDO TUR, Antônio; DEMAJOROVIC, Jacques. **De la tierra al suelo: La transformación del paisaje y el nuevo turismo residencial**. 16. Brasília. IV Encontro Nacional da ANPPAS, 2008. Disponível em: <<http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/viewArticle/164>>. Acesso em: 09 mar. 2011.

ALEDO TUR, Antônio; MAZÓN, Tomás; MANTECÓN, Alejandro. **La insostenibilidad del turismo residencial**. España. Universidad de Alicante, 2007. Disponível em: <<http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/13869/1/turismo%20residencial.pdf>>. Acesso em: 08 mar. 2011.

ALENCAR, Cláudio Tavares. **A tomada de decisões estratégicas no segmento de empreendimentos residenciais: uma sistemática de análise**. 1993. 328 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Engenharia, Departamento da Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.

ALENCAR, Cláudio Tavares. **Planejamento estratégico, formatação e meios de financiamento de empreendimentos imobiliários**. Slide de aula – Curso de Real Estate Economia Setorial e Mercados, Departamento de Engenharia da Escola Politécnica, São Paulo, Universidade de São Paulo, 2010.

ASMUSSEN, Michael Willy. **Planejamento Estratégico de Empreendimentos Hoteleiros – Conceituação e Formatação do Produto. Pesquisa de Mercado e Inserção**. Material de aula. Curso de Real Estate Economia Setorial e Mercados, Departamento de Engenharia da Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003, 36 p.

BARNETT, Richard. Development opportunities in the mixed-use resort market. **Retail & Leisure Property**, Palgrave Macmillan Ltd, p. 17-23. 01 ago. 2005.

BATALHA-VASCONCELOS, D.L. **Alianças estratégicas na incorporação imobiliária paulistana**. 2007. 411 f. Dissertação (Mestre) – Curso de Pós Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

\_\_\_\_\_. Alianças Estratégicas e o Mercado Imobiliário. Anais do VIII Seminário Internacional LARES, 10 p., 2008.

BRASIL. Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES). **Meio Ambiente**. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Areas\\_de\\_Atualizacao/Meio\\_Ambiente/faq.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Areas_de_Atualizacao/Meio_Ambiente/faq.html)>. Acesso em: 27 out. 2011.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Portal Nacional de Licenciamento Ambiental: Licenciamento Ambiental**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=46&idMenu=5904>>. Acesso em: 26 out. 2011.

BUHALIS, Dimitrios. The Competitive Destination: Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management Special Issue**. London: University Of Westminster, v. 21, n.1, fev. 2000, p. 97- 116.

BUTLER, R. W.. **Tourism Area Life Cycle**. Oxford: Goodfellow Publishers Limited, 2011. 33 p.

CANTERAS, Diogo; VASQUES, Cristiano; MOURA, Gustavo. Brazil: Tourism-Real Estate Investments. In: LISBON REAL ESTATE EXHIBITION, 2005, Lisbon. **Brazil: Tourism-Real Estate Investments**. São Paulo: HVS International São Paulo, nov. 2005. p. 1-27.

\_\_\_\_\_. Brazil: Tourism-Real Estate Investments in Brazil – New Findings. In: LISBON REAL ESTATE EXHIBITION, 2006, Lisbon. **Brazil: Tourism-Real Estate Investments in Brazil – New Findings**. São Paulo: HVS International São Paulo, jan. 2007. p. 1-20.

CANTERAS, Diogo; SMITH, Raymond; VASQUES, Cristiano; MOURA, Gustavo; MORAES, Renato. Tourism-Real Estate Market in Northeast Brazil. In: NORDESTE INVEST, 2008, Pernambuco. **Tourism-Real Estate Market in Northeast Brazil**. São Paulo: HVS International São Paulo, maio. 2008. p. 1 - 11.

DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary. **A Vantagem das Alianças: A Arte de Criar Valor Através de Parcerias**. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 301 p.

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

HARBISON, John R.; PEKAR JUNIOR, Peter. **Alianças Estratégicas: Quando a Parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. Trad. Maria Lúcia G. L. Rosa. São Paulo: Futura, 1999. 209p.

INVEST TUR. **Reunião Pública Anual**, Brasil, nov., 2007. Disponível em: <[http://www.mzweb.com.br/investtur/web/arquivos/INVESTTUR\\_Reuniao\\_Publica\\_20071128\\_port.pdf](http://www.mzweb.com.br/investtur/web/arquivos/INVESTTUR_Reuniao_Publica_20071128_port.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2008.

JAIME LERNER ARQUITETOS ASSOCIADOS. **Plano Urbanístico do Principado de Touros**. Curitiba, 2008.

JACOB, Caio. Turismo Residencial no Brasil. **Arquiteturismo**, Brasil, São Paulo, 03.025, Vitruvius, mar 2009. Disponível em: <<http://www.vitruvius.com.br/revistas/read/arquiteturismo/03.025/1504>>. Acesso em: 10 mar. 2011.

JACOB, Caio. O Setor imobiliário-turístico com foco no comprador brasileiro. **Revista Vida Imobiliária Brasil**, abr. 2011, Disponível em: <<http://www.vitruvius.com.br/revistas/read/arquiteturismo/03.025/1504>>. Acesso em: 02 set. 2011.

KONDO, Ana Luisa M.; LATERZA, Beatriz Landi. **Complexos Turístico-Residenciais: uma investigação sobre a situação e as perspectivas deste mercado no Nordeste Brasileiro**. 2008. 125 f. Monografia (Bacharelado) – Curso de Hotelaria e Turismo, São Paulo, Centro Universitário Senac, 2008.

LEWIS, Jordan D. **Alianças Estratégicas: Estruturando e Administrando Parcerias para o aumento da Lucratividade**. Trad. Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992. 359 p.

MARQUEZ, Rui Cesar. **Alianças Estratégicas**. Campinas: Alínea, 2003. 78 p.

MONETTI, E. **Análise de Riscos do investimento em Shopping Centers**. 1996. 261f. Tese Doutorado – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.

NIEVES, Raquel Huete; TERÁN, Alejandro Mantecón; MARTÍNEZ, Tomás Mazón. ¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE TURISMO RESIDENCIAL? **Cuadernos de Turismo**, España, n. 22, p.101-121, dez. 2008. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39811554005>>. Acesso em: 07 mar. 2011.

NOLETO, Marlova Jovchelovitch. **Parcerias e Alianças Estratégicas: Uma abordagem Prática**. São Paulo: Global, 2000. 47p.

PEDROZO, Eugênio Ávila; BEGNIS, Heron S. M.; ESTIVALETE, Vânia de Fátima B.. Análise do Ambiente Competitivo como Determinante das Escolhas Estratégicas no Agronegócio: um estudo de caso em uma unidade de produção agrícola. **Contexto**, Porto Alegre, v. 5, n. 8, p. 1-25, 2º semestre 2005.

PORTER, Michal E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. Second Edition New York: The Free Press, 1998. 397 p. Disponível em: <<http://www.e-book.lt/business/competitive-strategy-techniques-for-analyzing-industries-and-competitors/>>. Acesso em: 07 jul. 2011.

ROCHA LIMA JUNIOR, J. **Análise de Investimentos: Princípios e Técnicas para Empreendimento do Setor da Construção Civil**, São Paulo, EPUSP, 1993. (Boletim técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/06, 50p.).

\_\_\_\_\_. **Planejamento do produto no mercado habitacional**, São Paulo, EPUSP, 1993. (Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/110, 26p.).

\_\_\_\_\_. **Princípios para Análise da Qualidade de Empreendimentos: O Caso dos Empreendimentos de Base Imobiliária**, São Paulo, EPUSP, 1995. (Boletim técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/153, 72p.).

\_\_\_\_\_. **Qualidade do Empreendimento na Construção Civil – Inovação e Competitividade**, São Paulo, EPUSP, 1995. (Boletim técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/144, 44p.).

RODRIGUES, A. **Estudos de Metodologia de Formatação de Empreendimentos voltados para o segmento de Parques de Diversão**. 2004. 131p. Dissertação para obtenção do título de Mestre – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

SHARE, Portal Time. **Time Share no Brasil: CONCEITO E FUNCIONAMENTO DO TEMPO COMPARTILHADO**. Disponível em: <[http://www.timeshare.com.br/htm/como\\_funciona.php](http://www.timeshare.com.br/htm/como_funciona.php)>. Acesso em: 08 maio 2011.

TOSHINO, Michael Y.; RANGAN, U. Srinivasa. Trad. José Eduardo Ribeiro Moretzohn. **Alianças Estratégicas**. São Paulo: Afiliada, 1996. 263p.

## 9 OUTRAS BIBLIOGRAFIAS CONSULTADAS

AMOROSO, Ricardo. **Alianças e Parcerias: “Uma abordagem baseada na aprendizagem organizacional”**. 1994. 128 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO IMOBILIÁRIO E TURÍSTICO DO NORDESTE BRASILEIRO – ADIT. Pesquisa geral na homepage. Disponível em: <<http://www.aditnordeste.com.br/>>. Acesso em: (Colocar data).

ALIANÇA CAPOAVA. **Alianças e Parcerias**: Mapeamento das Publicações Brasileiras sobre Alianças e Parcerias entre Organizações da Sociedade Civil e Empresas. São Paulo: Imprensa Oficial, 2005.

BESANKO, David; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark. *Economics of Strategy*. 2. ed. Chicago: John Wiley & Sons, Inc, 2000. 644 p.

EBERT, K. A indústria de empreendimentos turístico-imobiliários no Nordeste Brasileiro com foco no Rio Grande do Norte. 2008. 87 f. Dissertação (Mba) – Curso de Desenvolvimento Imobiliário, FUPAM, São Paulo, 2008.

FEDERAÇÃO PAULISTA DE GOLFE (São Paulo). **Vocabulário**. Disponível em: <<http://www.fpgolfe.com.br/ojogo/vocabulario.asp>>. Acesso em: 08 maio 2011.

INBAKARAN, Robert; JACKSON, Mervyn. Understanding resort visitors through segmentation. **Tourism And Hospitality Research**, Melbourne, v. 6, n. 1, p. 53-71, 17 maio 2005.

NIEVES, Raquel Huete. Tendências del Turismo Residencial: El caso del Mediterráneo Español. **El Periplo Sostenible**, España, n. 14, p.65-87, jul. 2008.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. **Guia de Desenvolvimento do turismo sustentável**. Porto Alegre: Artmed Editora S.a., 2003. 166 p.

PLANO AMBIENTAL. Estudo de Impacto Ambiental do Principado de Touros: relatório técnico. Natal, 2009, 804p.

PLANO AMBIENTAL. **Relatório de Impacto Ambiental do Principado de Touros**: relatório técnico. Natal, 2009, 174p.

PORTUGAL. Sérgio Palma Brito. Secretaria Regional do Plano e Finanças do Governo Regional da Região Autónoma da Madeira (ram). **Imobiliária do Lazer e Turismo Residencial**. Porto: Príncipe Editora, 2010. 120 p.

REVISTA VIDA IMOBILIÁRIA BRASIL: O Setor Turístico com Foco no Comprador Brasileiro. Brasil: Vida Econômica de Portugal, abr. 2011. Mensal. Disponível em: <<http://www.caioalfat.com.br/downloads/setor-imobiliario-com-foco-no-comprador.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2011.

RIO GRANDE DO NORTE. Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente do Rio Grande do Norte. **Licenciamento:** Tipos de Licenças e Autorizações. Disponível em: <[http://www.idema.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/idema/licenciamento\\_ambiental/gerados/tipos\\_de\\_](http://www.idema.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/idema/licenciamento_ambiental/gerados/tipos_de_)>. Acesso em: 08 maio 2011.

STOCKMAN, Alan C.. **Introduction to Economics**. 2. ed. Orlando: The Dryden Press, 1999. 895p.

TOUROS DESENVOLVIMENTO URBANO. **Principado de Touros**. Disponível em: <[www.touros.imb.br](http://www.touros.imb.br)>. Acesso em: 23 nov. 2011.

## 10 APÊNDICES

### 10.1 APÊNDICE 1 - Ciclos de um empreendimento de base imobiliária

Segundo Rocha Lima Junior (1995), o empreendimento de base imobiliária compreende dois negócios dentro de um mesmo sistema:

- (i) implantar o empreendimento, o que significa levá-lo da ideia, ao planejamento, projeto, construção e todas as ações de pré-operação, conforme a natureza de cada empreendimento, terminando este ciclo com o empreendimento de base imobiliária pronto para operar e;
- (ii) operar o empreendimento, significando torná-lo pronto para operar e levá-lo por todo o ciclo operacional.

Ainda segundo Rocha Lima Junior (1995), ciclo de implantação é o período no qual se faz investimentos sem a contrapartida de retorno do caixa, mas com a consolidação do lastro, porque vai se implantando o empreendimento, que é a base para geração de retorno.

Os empreendimentos de Base Imobiliária apresentam um ciclo inicial de investimentos durante o qual não existem encaixes financeiros, uma vez que esses encaixes são diretamente ligados à operação desses empreendimentos.

A figura a seguir ilustra os ciclos de um empreendimento de base imobiliária.

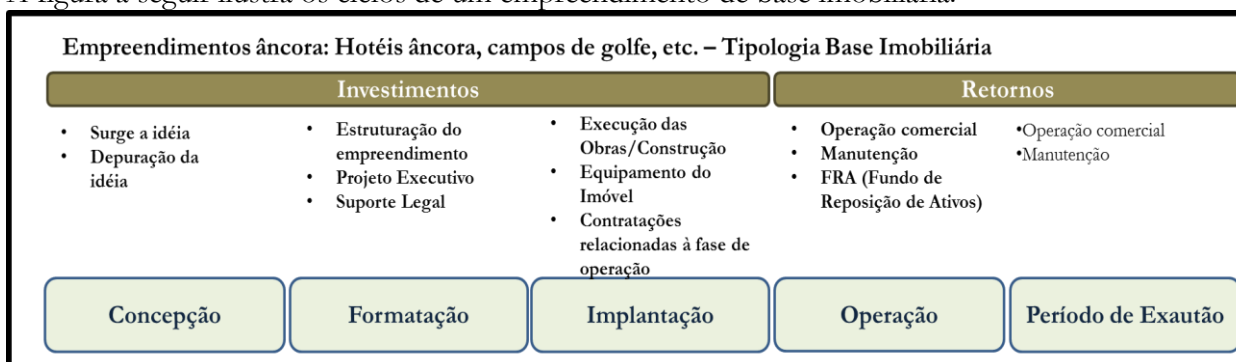


Figura 13 - Ciclos de um empreendimento de base imobiliária

Fonte: Elaborada pela autora.

**Concepção:** Tem início no momento em que surge a ideia e inicia-se o processo criativo e analítico em torno da mesma.

**Formatação:** “Compreende o período em que se estrutura o empreendimento, formulando o produto e seu projeto, o planejamento para produção e preparando o suporte legal para seu desenvolvimento” (MONETTI, 1996, p. 37).

**Implantação:** “Compreende a fase de construção e equipamento do imóvel, além das contratações relacionadas com a exploração do empreendimento, que poderão ser locações, arrendamentos ou outros serviços mais complexos e especializados” (MONETTI, 1996, p. 37).

Uma vez implantado e pronto para operar, tem-se duas novas fases, neste caso, de retorno do investimento.

**Ciclo de operação:** “O empreendimento é explorado, atendendo o objetivo para o qual se construiu o imóvel. Neste ciclo, entende-se que o imóvel mantém sua capacidade de ser explorado, gerando renda num padrão de desempenho estável, usando-se, para sua conservação e ‘*up-grading*’, recursos recolhidos da receita operacional para um fundo de reposição de ativos<sup>11</sup>, que se exaure ao final do ciclo.” (MONETTI, 1996, p. 37).

**Período de exaustão:** “O empreendimento só pode continuar a ser explorado se, no início do ciclo, forem promovidos investimentos para reciclagem do imóvel, no sentido de que seja capaz de se manter proporcionando renda num padrão de desempenho equivalente ao do ciclo anterior, mantido a critério de constituição do fundo de reposição de ativos” (MONETTI, 1996, p. 37).

---

<sup>11</sup> O FUNDO DE REPOSIÇÃO DE ATIVOS tem o sentido de recolher recursos para que a unidade gerencial do empreendimento, a despeito de qualquer interferência do empreendedor, seja capaz de manter a base imobiliária e seus acessórios operacionais, inclusive sistemas para gerenciamento, num padrão de qualidade e desempenho compatíveis com os parâmetros originais do empreendimento e que deram razão à proposição das expectativas de desempenho incluídas no cenário esperado, para ocorrerem dentro do ciclo operacional (ROCHA LIMA JUNIOR, 1995, p. 52).



## 10.2 APÊNDICE 2 - Tipos de alianças estratégicas do domínio comercial

Quadro 12 - Tipos de alianças estratégicas do domínio comercial

TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DO DOMÍNIO COMERCIAL
<b>Descritivo</b>
<p><b>Grupo de exportadores</b></p>
<p>Conjunto de empresas do mesmo setor que cooperam entre si para desenvolvimento dos mercados externos. A cooperação dá-se em diferentes atividades: realização de estudos nos mercados externos, participação conjunta em feiras, publicidade, entre outras. Além das economias de escala desenvolvidas, uma das suas principais vantagens é a possibilidade do grupo poder oferecer uma gama de produtos mais larga.</p>
<p><b>Acordo de distribuição</b></p>
<p>Estabelece-se geralmente entre uma empresa produtora de bens finais e outra empresa que possui domínio ou presença nas redes de distribuição do produto do produtor e este acede a um ou vários canais de distribuição.</p>
<p><b>Acordo de representação</b></p>
<p>Verifica-se quando uma empresa se torna a representante dos produtos e marcas da outra empresa para determinado mercado. O acordo de representação distingue-se da franquia porque envolve um menor nível de integração entre os aliados. Ou seja, ao contrário da franquia, o acordo de representação nem sempre obriga à exclusividade da marca e, por outro lado, pode incluir ou não a distribuição do produto.</p>
<p><b>Central de compras</b></p>
<p>A aliança estratégica estabelece-se por forma a facilitar o acesso das empresas participantes aos seus <i>inputs</i> fundamentais. Por norma, as empresas são do mesmo setor e possuem as mesmas necessidades de matérias-primas ou outras. Através da cooperação na compra, elas podem desenvolver economias de escala e adquirir maior poder negocial junto dos fornecedores com repercussões não só em termos de preços, mas também qualidade, condições de pagamento e condições de entrega.</p>
<p><b>Franquia</b></p>
<p>Ocorre quando uma empresa (franqueador) concede a outra (franqueado) o direito de explorar uma marca, produto ou técnica de sua propriedade num determinado mercado mediante determinadas condições contratuais. Estas condições envolvem contrapartidas financeiras e o cumprimento de procedimentos de gestão e políticas de marketing.</p>
<p><b>Assistência comercial</b></p>
<p>Ocorre quando uma empresa estabelece um acordo no sentido de poder externalizar a definição e, sobretudo, a implementação das suas políticas de marketing. Deste modo, a empresa concentra as suas competências noutras atividades, como, por exemplo, a inovação tecnológica dos processos de produção e desenvolvimento de novos produtos, deixando ao parceiro a tomada de algumas decisões comerciais.</p>

Fonte: EIRIZ, p.72, tradução nossa.

### 10.3 APÊNDICE 3 - Tipos de alianças estratégicas do domínio técnico/produção

Quadro 13 - Tipos de alianças estratégicas do domínio técnico/produção

TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DO DOMÍNIO TÉCNICO/PRODUÇÃO
Descritivo
<p><b>Consórcio</b> Esta modalidade estabelece-se entre duas ou mais empresas que possuem capacidades e competências susceptíveis de poderem ser complementadas no desenvolvimento de um projeto técnico de grande envergadura e duração no tempo (por exemplo, construção de uma autoestrada ou ponte). O consórcio pode ou não manter-se para além da realização de um projeto. Muitas vezes, o sucesso de um projeto motiva os parceiros para novos projetos e aprofundamento da relação.</p> <p><b>Formação e/ou assistência técnica</b> Ocorrem com maior frequência em setores em que a base tecnológica é importante. Neste caso, estabelece-se um acordo entre duas ou mais empresas através do qual poderão ser ultrapassadas determinadas lacunas tecnológicas. Essas lacunas podem resultar da formação da mão de obra que não apresenta as qualificações e competências desejáveis ou de dificuldades de desempenho no equipamento de produção ou nos produtos.</p> <p><b>Subcontratação</b> É um tipo de aliança estratégica através do qual uma empresa (contratante) subcontrata a outra (subcontratada) uma parte do seu processo de produção. Deste modo, as operações desenvolvidas por cada um dos parceiros são diferentes.</p> <p><b>Acordo de produção conjunta</b> Verifica-se quando duas ou mais empresas produzem conjuntamente os mesmos produtos para satisfazer necessidades de mercado às quais não conseguiriam responder individualmente por falta de capacidade. Este tipo de aliança estratégica distingue-se da subcontratação pelo fato das empresas desenvolverem as mesmas atividades e, por isso, estarem presente na mesma fase do sistema de negócios. Ou seja, as operações desenvolvidas pelos parceiros são iguais.</p> <p><b>Acordo de investigação e desenvolvimento</b> Verifica-se particularmente em setores onde a atividade de investigação e desenvolvimento de novos produtos e processos assume um peso muito importante. Essa importância é visível na elevada percentagem de custos totais atrelados à atividade de investigação e desenvolvimento. Esses custos são, sobretudo, custos fixos e, por isso, as empresas desenvolvem este tipo de alianças para poderem repartir os custos fixos. Por outro lado, podem desenvolver competências técnicas mais facilmente e responder ao mercado mais adequadamente ou rapidamente com novos produtos.</p> <p><b>Licenciamento de patentes</b> Aliança estratégica através da qual uma empresa (concessionária) concede a outra (licenciada) os direitos de exploração de uma patente, produto ou processo de fabrico mediante uma compensação geralmente de carácter financeiro.</p>

Fonte: EIRIZ, 2001, p. 73, tradução nossa.

## 10.4 APÊNDICE 4 - Tipos de alianças estratégicas do domínio financeiro

Quadro 14 - Tipos de alianças estratégicas do domínio financeiro

TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DO DOMÍNIO FINANCEIRO
<b>Descritivo</b>
<b>Aquisição de empresa</b> Ocorre quando uma empresa adquire uma posição majoritária no capital de outra empresa.
<b>Participação minoritária em empresa</b> Verifica-se quando uma empresa adquire uma posição inferior a 50% do capital de outra empresa.
<b><i>Joint venture</i></b> Verifica-se quando duas ou mais empresas constituem uma nova entidade. As <i>joint ventures</i> são alianças estratégicas do domínio financeiro porque, tratando-se da constituição de uma nova entidade, envolvem, entre outros recursos, a afetação de capital para a sua estrutura acionista. Contudo, o desenvolvimento deste tipo de aliança é bastante comum para prosseguir objetivos comerciais ou de produção/técnicos.
<b>Fusão</b> Representa o grau máximo de integração de duas ou mais empresas que decidem fundir as suas estruturas de capitais numa única entidade.

Fonte: EIRIZ, 2001, p. 73, tradução nossa.

## 10.5 APÊNDICE 5 - Modelo questionário primeira rodada

NOME:

CARGO:

Ref.: Dados para pesquisa acadêmica do estudo intitulado:

Proposta de tipologias de alianças estratégicas para empreendimentos turístico-imobiliários.

Prezados senhores:

Estou desenvolvendo um breve estudo do empreendimento “Principado de Touros” como trabalho de conclusão de curso para o *MBA de Real Estate*: Economia Setorial e Mercados da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP).

Este trabalho consiste no estudo de tipologias de alianças estratégicas para o segmento no qual esta empresa trabalha e aplicação do estudo ao empreendimento “Principado de Touros”, com o objetivo de propor tipologias de alianças estratégicas ao negócio, conforme as necessidades atuais.

Para a identificação dessas motivações que potencialmente podem levar a alianças estratégicas, são listados, ao longo do questionário anexado, diversos motivos que podem levar a alianças estratégicas segundo características do ambiente competitivo, para os quais se pede a classificação em ordem de importância.

Considerar que uma aliança estratégica possui as seguintes características: resulta de um conjunto coerente de decisões; é um meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável; tem um impacto organizacional de longo prazo; é um meio para responder a oportunidades e ameaças externas; é baseada em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas; afeta decisões operacionais; envolve todos os níveis hierárquicos da organização; é influenciada pelo seu contexto cultural e político; e envolve, direta ou indiretamente, todas as atividades da organização. Portanto, para responder às questões que seguem, por favor, atentar-se se as motivações apresentadas são de fato motivo para uma aliança com dimensão estratégica.

Comprometo-me a não divulgar isoladamente as respostas obtidas, tendo, portanto, esta pesquisa um caráter sigiloso.

Para quaisquer eventuais dúvidas e esclarecimentos sobre as perguntas ou o tema abordado, estou à disposição.

Atenciosamente.

Kali Justine Komura Ebert

PROPULSORES DE ALIANÇAS	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Qual grau de importância você atribui ao compartilhamento do risco do negócio (em troca de participação no negócio)?				
Como você considera a necessidade de adaptação ao cenário atual, pós-crise imobiliária de 2009?				
Qual grau de importância você atribui a ter acesso a conhecimento, informação e <i>know how</i> neste segmento de mercado?				
Qual a importância de uma equipe profissional adequada, considerando a possibilidade de ocupar a rede de profissionais de um parceiro?				
Qual grau de importância você atribui à possibilidade de aproveitar os processos gerenciais de um parceiro?				
Qual grau de importância você atribui a fazer parceria com fornecedores para garantir o fornecimento adequado, prazos, preços e data de entrega, principalmente para condições em que o mercado se aquece e a mão de obra qualificada é escassa?				
Qual grau de importância você atribui à realização de parceria com fornecedores para obter ganhos com antecipação de envolvimento do fornecedor, ou seja, este participa desde o início no empreendimento, já no planejamento?				
Qual a importância de reduzir o ciclo do negócio para realização mais rápida do lucro da incorporação? Por exemplo, um banco financiar a comercialização e, dessa forma, permitir a empresa ter de volta os recursos investidos de forma mais rápida.				
Dado o porte do empreendimento e a grande necessidade de recursos, qual a importância de um parceiro que viabilize financeiramente o empreendimento?				
Como você considera a possibilidade de acelerar o crescimento da empresa por meio de uma aliança que permita aumentar sua área de atuação e sua curva de aprendizado?				
Qual a importância de obter ganhos superiores, por meio da alavancagem de recursos?				

Continua

<b>PROPULSORES DE ALIANÇAS</b>	<b>Prioritário</b>	<b>Importante</b>	<b>Relevante</b>	<b>Irrelevante</b>
Qual a importância de se obter ganhos de escala?				
Qual a importância de obter informação e conhecimento do mercado-alvo?				
Qual a importância de obter acesso ao mercado-alvo?				
Qual a importância de superar barreiras à entrada no mercado (poder de mercado), tais como entrar em um mercado dominado por outra incorporadora?				
Qual a importância de viabilizar um empreendimento do ponto de vista mercadológico (conhecimento do produto)?				
Que importância você atribui a ter acesso à reputação da marca do parceiro?				
Qual a importância de reduzir custos de transação, relativo à adaptação de uma empresa à necessidade da outra, por meio de aliança com algum incorporador com o qual já trabalhou?				
Que importância você atribui a ter acesso à tecnologia (exemplo, soluções técnicas para realização de infraestrutura) por meio de alianças?				
Qual a importância de ter acesso às inovações de métodos construtivos?				
Qual a importância de ter acesso às inovações relativas à captação de recursos?				
Que importância você atribui à garantia da qualidade do empreendimento por meio de aliança estratégica com fornecedores, com o objetivo de garantir o comprometimento destes com o desenvolvimento do empreendimento?				
Que importância você atribui a ter acesso à rede de fornecedores (prestadores de serviços) de um parceiro?				
Que importância você atribui a ter acesso a processos, administrativos ou de produto (inovação de produto) de um parceiro?				
Qual grau de importância você atribui ao crescimento da curva de aprendizado via alianças?				

Você identifica alguma motivação para realização de aliança estratégica, que não tenha sido abordado nas perguntas acima? Qual(is)?

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

### 10.5.1 APÊNDICE 5.1 - Rodada 1 – Participante 1

PROPULSORES DE ALIANÇAS	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Qual grau de importância você atribui ao compartilhamento do risco do negócio (em troca de participação no negócio)?	X			
Como você considera a necessidade de adaptação ao cenário atual, pós-crise imobiliária de 2009?	X			
Qual grau de importância você atribui a ter acesso a conhecimento, informação e <i>know how</i> neste segmento de mercado?	X			
Qual a importância de uma equipe profissional adequada, considerando a possibilidade de ocupar a rede de profissionais de um parceiro?		X		
Qual grau de importância você atribui à possibilidade de aproveitar os processos gerenciais de um parceiro?			X	
Qual grau de importância você atribui a fazer parceria com fornecedores para garantir o fornecimento adequado, prazos, preços e data de entrega, principalmente para condições em que o mercado se aquece e a mão de obra qualificada é escassa?	X			
Qual grau de importância você atribui à realização de parceria com fornecedores para obter ganhos com antecipação de envolvimento do fornecedor, ou seja, este participa desde o início no empreendimento, já no planejamento?			X	
Qual a importância de reduzir o ciclo do negócio para realização mais rápida do lucro da incorporação? Por exemplo, um banco financiar a comercialização e, dessa forma, permitir a empresa ter de volta os recursos investidos de forma mais rápida.	X			
Dado o porte do empreendimento e a grande necessidade de recursos, qual a importância de um parceiro que viabilize financeiramente o empreendimento?	X			
Como você considera a possibilidade de acelerar o crescimento da empresa por meio de uma aliança que permita aumentar sua área de atuação e sua curva de aprendizado?	X			
Qual a importância de obter ganhos superiores, por meio da alavancagem de recursos?		X		

Continua



<b>PROPULSORES DE ALIANÇAS</b>	<b>Prioritário</b>	<b>Importante</b>	<b>Relevante</b>	<b>Irrelevante</b>
Qual a importância de se obter ganhos de escala?		X		
Qual a importância de obter informação e conhecimento do mercado-alvo?		X		
Qual a importância de obter acesso ao mercado-alvo?	X			
Qual a importância de superar barreiras à entrada no mercado (poder de mercado), tais como entrar em um mercado dominado por outra incorporadora?		X		
Qual a importância de viabilizar um empreendimento do ponto de vista mercadológico (conhecimento do produto)?	X			
Que importância você atribui a ter acesso à reputação da marca do parceiro?		X		
Qual a importância de reduzir custos de transação, relativo à adaptação de uma empresa à necessidade da outra, por meio de aliança com algum incorporador com o qual já trabalhou?			X	
Que importância você atribui a ter acesso à tecnologia (exemplo, soluções técnicas para realização de infraestrutura) por meio de alianças?		X		
Qual a importância de ter acesso às inovações de métodos construtivos?		X		
Qual a importância de ter acesso às inovações relativas à captação de recursos?		X		
Que importância você atribui à garantia da qualidade do empreendimento por meio de aliança estratégica com fornecedores, com o objetivo de garantir o comprometimento destes com o desenvolvimento do empreendimento?		X		
Que importância você atribui a ter acesso à rede de fornecedores (prestadores de serviços) de um parceiro?				X
Que importância você atribui a ter acesso a processos, administrativos ou de produto (inovação de produto) de um parceiro?		X		
Qual grau de importância você atribui ao crescimento da curva de aprendizado via alianças?			X	

Você identifica alguma motivação para realização de aliança estratégica, que não tenha sido abordado nas perguntas acima? Qual(is)?

No caso do Principado seria importante um parceiro que tivesse alcance global, com representação em vários países e uma grande rede de vendas.

### 10.5.2 APÊNDICE 5.2 - Rodada 1 – Participante 2

PROPULSORES DE ALIANÇAS	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Qual grau de importância você atribui ao compartilhamento do risco do negócio (em troca de participação no negócio)?		X		
Como você considera a necessidade de adaptação ao cenário atual, pós-crise imobiliária de 2009?	X			
Qual grau de importância você atribui a ter acesso a conhecimento, informação e <i>know how</i> neste segmento de mercado?		X		
Qual a importância de uma equipe profissional adequada, considerando a possibilidade de ocupar a rede de profissionais de um parceiro?		X		
Qual grau de importância você atribui à possibilidade de aproveitar os processos gerenciais de um parceiro?		X		
Qual grau de importância você atribui a fazer parceria com fornecedores para garantir o fornecimento adequado, prazos, preços e data de entrega, principalmente para condições em que o mercado se aquece e a mão de obra qualificada é escassa?		X		
Qual grau de importância você atribui à realização de parceria com fornecedores para obter ganhos com antecipação de envolvimento do fornecedor, ou seja, este participa desde o início no empreendimento, já no planejamento?		X		
Qual a importância de reduzir o ciclo do negócio para realização mais rápida do lucro da incorporação? Por exemplo, um banco financiar a comercialização e, dessa forma, permitir a empresa ter de volta os recursos investidos de forma mais rápida.	X			
Dado o porte do empreendimento e a grande necessidade de recursos, qual a importância de um parceiro que viabilize financeiramente o empreendimento?	X			
Como você considera a possibilidade de acelerar o crescimento da empresa por meio de uma aliança que permita aumentar sua área de atuação e sua curva de aprendizado?	X			
Qual a importância de obter ganhos superiores, por meio da alavancagem de recursos?	X			

Continua

<b>PROPULSORES DE ALIANÇAS</b>	<b>Prioritário</b>	<b>Importante</b>	<b>Relevante</b>	<b>Irrelevante</b>
Qual a importância de se obter ganhos de escala?	X			
Qual a importância de obter informação e conhecimento do mercado-alvo?		X		
Qual a importância de obter acesso ao mercado-alvo?		X		
Qual a importância de superar barreiras à entrada no mercado (poder de mercado), tais como entrar em um mercado dominado por outra incorporadora?		X		
Qual a importância de viabilizar um empreendimento do ponto de vista mercadológico (conhecimento do produto)?	X			
Que importância você atribui a ter acesso à reputação da marca do parceiro?		X		
Qual a importância de reduzir custos de transação, relativo à adaptação de uma empresa à necessidade da outra, por meio de aliança com algum incorporador com o qual já trabalhou?			X	
Que importância você atribui a ter acesso à tecnologia (exemplo, soluções técnicas para realização de infraestrutura) por meio de alianças?			X	
Qual a importância de ter acesso às inovações de métodos construtivos?		X		
Qual a importância de ter acesso às inovações relativas à captação de recursos?		X		
Que importância você atribui à garantia da qualidade do empreendimento por meio de aliança estratégica com fornecedores, com o objetivo de garantir o comprometimento destes com o desenvolvimento do empreendimento?		X		
Que importância você atribui a ter acesso à rede de fornecedores (prestadores de serviços) de um parceiro?			X	
Que importância você atribui a ter acesso a processos, administrativos ou de produto (inovação de produto) de um parceiro?			X	
Qual grau de importância você atribui ao crescimento da curva de aprendizado via alianças?		X		

Você identifica alguma motivação para realização de aliança estratégica, que não tenha sido abordado nas perguntas acima? Qual(is)?

Garantia, solidez do parceiro, destaque no mercado e confiabilidade.

### 10.5.3 APÊNDICE 5.3 - Rodada 1 – Participante 3

PROPULSORES DE ALIANÇAS	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Qual grau de importância você atribui ao compartilhamento do risco do negócio (em troca de participação no negócio)?		X		
Como você considera a necessidade de adaptação ao cenário atual, pós-crise imobiliária de 2009?	X			
Qual grau de importância você atribui a ter acesso a conhecimento, informação e <i>know how</i> neste segmento de mercado?		X		
Qual a importância de uma equipe profissional adequada, considerando a possibilidade de ocupar a rede de profissionais de um parceiro?		X		
Qual grau de importância você atribui à possibilidade de aproveitar os processos gerenciais de um parceiro?		X		
Qual grau de importância você atribui a fazer parceria com fornecedores para garantir o fornecimento adequado, prazos, preços e data de entrega, principalmente para condições em que o mercado se aquece e a mão de obra qualificada é escassa?	X			
Qual grau de importância você atribui à realização de parceria com fornecedores para obter ganhos com antecipação de envolvimento do fornecedor, ou seja, este participa desde o início no empreendimento, já no planejamento?		X		
Qual a importância de reduzir o ciclo do negócio para realização mais rápida do lucro da incorporação? Por exemplo, um banco financiar a comercialização e, dessa forma, permitir a empresa ter de volta os recursos investidos de forma mais rápida.		X		
Dado o porte do empreendimento e a grande necessidade de recursos, qual a importância de um parceiro que viabilize financeiramente o empreendimento?	X			
Como você considera a possibilidade de acelerar o crescimento da empresa por meio de uma aliança que permita aumentar sua área de atuação e sua curva de aprendizado?		X		
Qual a importância de obter ganhos superiores, por meio da alavancagem de recursos?		X		

Continua

<b>PROPULSORES DE ALIANÇAS</b>	<b>Prioritário</b>	<b>Importante</b>	<b>Relevante</b>	<b>Irrelevante</b>
Qual a importância de se obter ganhos de escala?		X		
Qual a importância de obter informação e conhecimento do mercado-alvo?		X		
Qual a importância de obter acesso ao mercado-alvo?	X			
Qual a importância de superar barreiras à entrada no mercado (poder de mercado), tais como entrar em um mercado dominado por outra incorporadora?		X		
Qual a importância de viabilizar um empreendimento do ponto de vista mercadológico (conhecimento do produto)?		X		
Que importância você atribui a ter acesso à reputação da marca do parceiro?			X	
Qual a importância de reduzir custos de transação, relativo à adaptação de uma empresa à necessidade da outra, por meio de aliança com algum incorporador com o qual já trabalhou?			X	
Que importância você atribui a ter acesso à tecnologia (exemplo, soluções técnicas para realização de infraestrutura) por meio de alianças?		X		
Qual a importância de ter acesso às inovações de métodos construtivos?	X			
Qual a importância de ter acesso às inovações relativas à captação de recursos?	X			
Que importância você atribui à garantia da qualidade do empreendimento por meio de aliança estratégica com fornecedores, com o objetivo de garantir o comprometimento destes com o desenvolvimento do empreendimento?		X		
Que importância você atribui a ter acesso à rede de fornecedores (prestadores de serviços) de um parceiro?			X	
Que importância você atribui a ter acesso a processos, administrativos ou de produto (inovação de produto) de um parceiro?			X	
Qual grau de importância você atribui ao crescimento da curva de aprendizado via alianças?			X	

Você identifica alguma motivação para realização de aliança estratégica, que não tenha sido abordado nas perguntas acima? Qual(is)?

Nada a apresentar.



#### 10.5.4 APÊNDICE 5.4 - Rodada 1 – Participante 4

PROPULSORES DE ALIANÇAS	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Qual grau de importância você atribui ao compartilhamento do risco do negócio (em troca de participação no negócio)?		X		
Como você considera a necessidade de adaptação ao cenário atual, pós-crise imobiliária de 2009?	X			
Qual grau de importância você atribui a ter acesso a conhecimento, informação e <i>know how</i> neste segmento de mercado?		X		
Qual a importância de uma equipe profissional adequada, considerando a possibilidade de ocupar a rede de profissionais de um parceiro?		X		
Qual grau de importância você atribui à possibilidade de aproveitar os processos gerenciais de um parceiro?				X
Qual grau de importância você atribui a fazer parceria com fornecedores para garantir o fornecimento adequado, prazos, preços e data de entrega, principalmente para condições em que o mercado se aquece e a mão de obra qualificada é escassa?		X		
Qual grau de importância você atribui à realização de parceria com fornecedores para obter ganhos com antecipação de envolvimento do fornecedor, ou seja, este participa desde o início no empreendimento, já no planejamento?			X	
Qual a importância de reduzir o ciclo do negócio para realização mais rápida do lucro da incorporação? Por exemplo, um banco financiar a comercialização e, dessa forma, permitir a empresa ter de volta os recursos investidos de forma mais rápida.		X		
Dado o porte do empreendimento e a grande necessidade de recursos, qual a importância de um parceiro que viabilize financeiramente o empreendimento?	X			
Como você considera a possibilidade de acelerar o crescimento da empresa por meio de uma aliança que permita aumentar sua área de atuação e sua curva de aprendizado?		X		
Qual a importância de obter ganhos superiores, por meio da alavancagem de recursos?			X	

Continua

<b>PROPULSORES DE ALIANÇAS</b>	<b>Prioritário</b>	<b>Importante</b>	<b>Relevante</b>	<b>Irrelevante</b>
Qual a importância de se obter ganhos de escala?		X		
Qual a importância de obter informação e conhecimento do mercado-alvo?		X		
Qual a importância de obter acesso ao mercado-alvo?		X		
Qual a importância de superar barreiras à entrada no mercado (poder de mercado), tais como entrar em um mercado dominado por outra incorporadora?			X	
Qual a importância de viabilizar um empreendimento do ponto de vista mercadológico (conhecimento do produto)?	X			
Que importância você atribui a ter acesso à reputação da marca do parceiro?		X		
Qual a importância de reduzir custos de transação, relativo à adaptação de uma empresa à necessidade da outra, por meio de aliança com algum incorporador com o qual já trabalhou?			X	
Que importância você atribui a ter acesso à tecnologia (exemplo, soluções técnicas para realização de infraestrutura) por meio de alianças?		X		
Qual a importância de ter acesso às inovações de métodos construtivos?		X		
Qual a importância de ter acesso às inovações relativas à captação de recursos?		X		
Que importância você atribui à garantia da qualidade do empreendimento por meio de aliança estratégica com fornecedores, com o objetivo de garantir o comprometimento destes com o desenvolvimento do empreendimento?			X	
Que importância você atribui a ter acesso à rede de fornecedores (prestadores de serviços) de um parceiro?			X	
Que importância você atribui a ter acesso a processos, administrativos ou de produto (inovação de produto) de um parceiro?				X
Qual grau de importância você atribui ao crescimento da curva de aprendizado via alianças?		X		

Você identifica alguma motivação para realização de aliança estratégica, que não tenha sido abordado nas perguntas acima? Qual(is)?

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, typical of notebook paper. There are no margins, text, or other markings on the page.

### 10.5.5 APÊNDICE 5.5 - Rodada 1 – Participante 5

PROPULSORES DE ALIANÇAS	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Qual grau de importância você atribui ao compartilhamento do risco do negócio (em troca de participação no negócio)?	X			
Como você considera a necessidade de adaptação ao cenário atual, pós-crise imobiliária de 2009?		X		
Qual grau de importância você atribui a ter acesso a conhecimento, informação e <i>know how</i> neste segmento de mercado?	X			
Qual a importância de uma equipe profissional adequada, considerando a possibilidade de ocupar a rede de profissionais de um parceiro?		X		
Qual grau de importância você atribui à possibilidade de aproveitar os processos gerenciais de um parceiro?		X		
Qual grau de importância você atribui a fazer parceria com fornecedores para garantir o fornecimento adequado, prazos, preços e data de entrega, principalmente para condições em que o mercado se aquece e a mão de obra qualificada é escassa?		X		
Qual grau de importância você atribui à realização de parceria com fornecedores para obter ganhos com antecipação de envolvimento do fornecedor, ou seja, este participa desde o início no empreendimento, já no planejamento?		X		
Qual a importância de reduzir o ciclo do negócio para realização mais rápida do lucro da incorporação? Por exemplo, um banco financiar a comercialização e, dessa forma, permitir a empresa ter de volta os recursos investidos de forma mais rápida.	X			
Dado o porte do empreendimento e a grande necessidade de recursos, qual a importância de um parceiro que viabilize financeiramente o empreendimento?	X			
Como você considera a possibilidade de acelerar o crescimento da empresa por meio de uma aliança que permita aumentar sua área de atuação e sua curva de aprendizado?		X		
Qual a importância de obter ganhos superiores, por meio da alavancagem de recursos?	X			

Continua

<b>PROPULSORES DE ALIANÇAS</b>	<b>Prioritário</b>	<b>Importante</b>	<b>Relevante</b>	<b>Irrelevante</b>
Qual a importância de se obter ganhos de escala?		X		
Qual a importância de obter informação e conhecimento do mercado-alvo?	X			
Qual a importância de obter acesso ao mercado-alvo?	X			
Qual a importância de superar barreiras à entrada no mercado (poder de mercado), tais como entrar em um mercado dominado por outra incorporadora?		X		
Qual a importância de viabilizar um empreendimento do ponto de vista mercadológico (conhecimento do produto)?	X			
Que importância você atribui a ter acesso à reputação da marca do parceiro?		X		
Qual a importância de reduzir custos de transação, relativo à adaptação de uma empresa à necessidade da outra, por meio de aliança com algum incorporador com o qual já trabalhou?		X		
Que importância você atribui a ter acesso à tecnologia (exemplo, soluções técnicas para realização de infraestrutura) por meio de alianças?		X		
Qual a importância de ter acesso às inovações de métodos construtivos?		X		
Qual a importância de ter acesso às inovações relativas à captação de recursos?		X		
Que importância você atribui à garantia da qualidade do empreendimento por meio de aliança estratégica com fornecedores, com o objetivo de garantir o comprometimento destes com o desenvolvimento do empreendimento?		X		
Que importância você atribui a ter acesso à rede de fornecedores (prestadores de serviços) de um parceiro?		X		
Que importância você atribui a ter acesso a processos, administrativos ou de produto (inovação de produto) de um parceiro?			X	
Qual grau de importância você atribui ao crescimento da curva de aprendizado via alianças?		X		

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

## 10.6 APÊNDICE 6 - Modelo questionário segunda rodada

Ref.: Dados para pesquisa acadêmica do estudo intitulado:

Estudo de tipologias de alianças estratégicas para empreendimentos turístico-imobiliários.

Prezados senhores:

Como prosseguimento do estudo cujo objetivo é identificar motivações que potencialmente podem levar a alianças estratégicas no ambiente do empreendimento “Principado de Touros”, segue um novo questionário, o qual contém a tabulação do resultado obtido no primeiro questionário respondido anteriormente pelos senhores e uma nova coluna para respostas às mesmas perguntas. O intuito deste questionário é que os senhores reflitam sobre suas respostas e possam eventualmente reconsiderar algumas delas. Caso não deseje a alteração de nenhuma das respostas, repetir as respostas do questionário anterior.

Lembrando que uma aliança estratégica possui as seguintes características: resulta de um conjunto coerente de decisões; é um meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável; tem um impacto organizacional de longo prazo; é um meio para responder a oportunidades e ameaças externas; é baseada em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas; afeta decisões operacionais; envolve todos os níveis hierárquicos da organização; é influenciada pelo seu contexto cultural e político; e envolve, direta ou indiretamente, todas as atividades da organização. Portanto, para responder às questões que seguem, por favor, atentar-se se as motivações apresentadas são de fato motivo para uma aliança com dimensão estratégica.

Comprometo-me a não divulgar isoladamente as respostas obtidas, tendo, portanto, esta pesquisa um caráter sigiloso.

Para quaisquer eventuais dúvidas e esclarecimentos sobre as perguntas ou o tema abordado, estou à disposição.

Atenciosamente,

Kali Justine Komura Ebert







### 10.6.1 APÊNDICE 6.1 - Rodada 2 – Participante 1

PROPULSORES DE ALIANÇAS	RESPOSTAS PRIMEIRA RODADA				SUA RESPOSTA 1a RODADA				SUA RESPOSTA 2a RODADA			
	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Qual grau de importância você atribui ao compartilhamento do risco do negócio (em troca de participação no negócio)?	2	3			X				X			
Como você considera a necessidade de adaptação ao cenário atual, pós-crise imobiliária de 2009?	4	1			X				X			
Qual grau de importância você atribui a ter acesso a conhecimento, informação e <i>know how</i> neste segmento de mercado?	2	3			X				X			
Qual a importância de uma equipe profissional adequada, considerando a possibilidade de ocupar a rede de profissionais de um parceiro?		5				X			X			
Qual grau de importância você atribui à possibilidade de aproveitar os processos gerenciais de um parceiro?		3	1	1			X				X	
Qual grau de importância você atribui a fazer parceria com fornecedores para garantir o fornecimento adequado, prazos, preços e data de entrega, principalmente para condições em que o mercado se aquece e a mão de obra qualificada é escassa?	2	3			X				X			
Qual grau de importância você atribui à realização de parceria com fornecedores para obter ganhos com antecipação de envolvimento do fornecedor, ou seja, este participa desde o início no empreendimento, já no planejamento?		3	2				X				X	
Qual a importância de reduzir o ciclo do negócio para realização mais rápida do lucro da incorporação? Por exemplo, um banco financiar a comercialização e, dessa forma, permitir a empresa ter de volta os recursos investidos de forma mais rápida.	3	2			X				X			
Dado o porte do empreendimento e a grande necessidade de recursos, qual a importância de um parceiro que viabilize financeiramente o empreendimento?	5				X				X			
Como você considera a possibilidade de acelerar o crescimento da empresa por meio de uma aliança que permita aumentar sua área de atuação e sua curva de aprendizado?	2	3			X				X			
Qual a importância de obter ganhos superiores, por meio da alavancagem de recursos?	2	2	1			X				X		

PROPULSORES DE ALIANÇAS	RESPOSTAS PRIMEIRA RODADA				SUA RESPOSTA 1a RODADA				SUA RESPOSTA 2a RODADA			
	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Qual a importância de se obter ganhos de escala?	1	4				X				X		
Qual a importância de obter informação e conhecimento do mercado-alvo?	1	4				X			X			
Qual a importância de obter acesso ao mercado-alvo?	3	2			X					X		
Qual a importância de superar barreiras à entrada no mercado (poder de mercado), tais como entrar em um mercado dominado por outra incorporadora?		4	1			X				X		
Qual a importância de viabilizar um empreendimento do ponto de vista mercadológico (conhecimento do produto)?	3	2			X				X			
Que importância você atribui a ter acesso à reputação da marca do parceiro?	1	3	1			X				X		
Qual a importância de reduzir custos de transação, relativo à adaptação de uma empresa à necessidade da outra, por meio de aliança com algum incorporador com o qual já trabalhou?		2	3				X				X	
Que importância você atribui a ter acesso à tecnologia (exemplo, soluções técnicas para realização de infraestrutura) por meio de alianças?		4	1			X				X		
Qual a importância de ter acesso às inovações de métodos construtivos?	1	3	1			X				X		
Qual a importância de ter acesso às inovações relativas à captação de recursos?	1	4				X				X		
Que importância você atribui à garantia da qualidade do empreendimento por meio de aliança estratégica com fornecedores, com o objetivo de garantir o comprometimento destes com o desenvolvimento do empreendimento?		4	1			X				X		
Que importância você atribui a ter acesso à rede de fornecedores (prestadores de serviços) de um parceiro?		2	2	1				X				X
Que importância você atribui a ter acesso a processos, administrativos ou de produto (inovação de produto) de um parceiro?		1	3	1		X				X		
Qual grau de importância você atribui ao crescimento da curva de aprendizado via alianças?		3	2				X				X	

### 10.6.2 APÊNDICE 6.2 - Rodada 2 – Participante 2

PROPULSORES DE ALIANÇAS	RESPOSTAS PRIMEIRA RODADA				SUA RESPOSTA 1a RODADA				SUA RESPOSTA 2a RODADA			
	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Qual grau de importância você atribui ao compartilhamento do risco do negócio (em troca de participação no negócio)?	2	3				X				X		
Como você considera a necessidade de adaptação ao cenário atual, pós-crise imobiliária de 2009?	4	1			X				X			
Qual grau de importância você atribui a ter acesso a conhecimento, informação e <i>know how</i> neste segmento de mercado?	2	3				X				X		
Qual a importância de uma equipe profissional adequada, considerando a possibilidade de ocupar a rede de profissionais de um parceiro?		5				X				X		
Qual grau de importância você atribui à possibilidade de aproveitar os processos gerenciais de um parceiro?		3	1	1		X				X		
Qual grau de importância você atribui a fazer parceria com fornecedores para garantir o fornecimento adequado, prazos, preços e data de entrega, principalmente para condições em que o mercado se aquece e a mão de obra qualificada é escassa?	2	3				X				X		
Qual grau de importância você atribui à realização de parceria com fornecedores para obter ganhos com antecipação de envolvimento do fornecedor, ou seja, este participa desde o início no empreendimento, já no planejamento?		3	2			X				X		
Qual a importância de reduzir o ciclo do negócio para realização mais rápida do lucro da incorporação? Por exemplo, um banco financiar a comercialização e, dessa forma, permitir a empresa ter de volta os recursos investidos de forma mais rápida.	3	2			X				X			
Dado o porte do empreendimento e a grande necessidade de recursos, qual a importância de um parceiro que viabilize financeiramente o empreendimento?	5				X				X			
Como você considera a possibilidade de acelerar o crescimento da empresa por meio de uma aliança que permita aumentar sua área de atuação e sua curva de aprendizado?	2	3			X				X			
Qual a importância de obter ganhos superiores, por meio da alavancagem de recursos?	2	2	1		X				X			

PROPULSORES DE ALIANÇAS	RESPOSTAS PRIMEIRA RODADA				SUA RESPOSTA 1a RODADA				SUA RESPOSTA 2a RODADA			
	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Qual a importância de se obter ganhos de escala?	1	4			X				X			
Qual a importância de obter informação e conhecimento do mercado-alvo?	1	4				X				X		
Qual a importância de obter acesso ao mercado alvo?	3	2				X			X			
Qual a importância de superar barreiras à entrada no mercado (poder de mercado), tais como entrar em um mercado dominado por outra incorporadora?		4	1			X				X		
Qual a importância de viabilizar um empreendimento do ponto de vista mercadológico (conhecimento do produto)?	3	2				X				X		
Que importância você atribui a ter acesso à reputação da marca do parceiro?	1	3	1		X				X			
Qual a importância de reduzir custos de transação, relativo à adaptação de uma empresa à necessidade da outra, por meio de aliança com algum incorporador com o qual já trabalhou?		2	3			X				X		
Que importância você atribui a ter acesso à tecnologia (exemplo, soluções técnicas para realização de infraestrutura) por meio de alianças?		4	1				X			X		
Qual a importância de ter acesso às inovações de métodos construtivos?	1	3	1				X			X		
Qual a importância de ter acesso às inovações relativas à captação de recursos?	1	4				X				X		
Que importância você atribui à garantia da qualidade do empreendimento por meio de aliança estratégica com fornecedores, com o objetivo de garantir o comprometimento destes com o desenvolvimento do empreendimento?		4	1			X				X		
Que importância você atribui a ter acesso à rede de fornecedores (prestadores de serviços) de um parceiro?		2	2	1		X				X		
Que importância você atribui a ter acesso a processos, administrativos ou de produto (inovação de produto) de um parceiro?		1	3	1			X			X		
Qual grau de importância você atribui ao crescimento da curva de aprendizado via alianças?		3	2			X					X	

### 10.6.3 APÊNDICE 6.3 - Rodada 2 – Participante 3

PROPULSORES DE ALIANÇAS	RESPOSTAS PRIMEIRA RODADA				SUA RESPOSTA 1a RODADA				SUA RESPOSTA 2a RODADA			
	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Qual grau de importância você atribui ao compartilhamento do risco do negócio (em troca de participação no negócio)?	2	3				X				X		
Como você considera a necessidade de adaptação ao cenário atual, pós-crise imobiliária de 2009?	4	1			X				X			
Qual grau de importância você atribui a ter acesso a conhecimento, informação e <i>know how</i> neste segmento de mercado?	2	3				X				X		
Qual a importância de uma equipe profissional adequada, considerando a possibilidade de ocupar a rede de profissionais de um parceiro?		5				X				X		
Qual grau de importância você atribui à possibilidade de aproveitar os processos gerenciais de um parceiro?		3	1	1		X					X	
Qual grau de importância você atribui a fazer parceria com fornecedores para garantir o fornecimento adequado, prazos, preços e data de entrega, principalmente para condições em que o mercado se aquece e a mão de obra qualificada é escassa?	2	3			X					X		
Qual grau de importância você atribui à realização de parceria com fornecedores para obter ganhos com antecipação de envolvimento do fornecedor, ou seja, este participa desde o início no empreendimento, já no planejamento?		3	2			X				X		
Qual a importância de reduzir o ciclo do negócio para realização mais rápida do lucro da incorporação? Por exemplo, um banco financiar a comercialização e, dessa forma, permitir a empresa ter de volta os recursos investidos de forma mais rápida.	3	2				X				X		
Dado o porte do empreendimento e a grande necessidade de recursos, qual a importância de um parceiro que viabilize financeiramente o empreendimento?	5				X				X			
Como você considera a possibilidade de acelerar o crescimento da empresa por meio de uma aliança que permita aumentar sua área de atuação e sua curva de aprendizado?	2	3				X				X		
Qual a importância de obter ganhos superiores, por meio da alavancagem de recursos?	2	2	1			X			X			

PROPULSORES DE ALIANÇAS	RESPOSTAS PRIMEIRA RODADA				SUA RESPOSTA 1a RODADA				SUA RESPOSTA 2a RODADA			
	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Qual a importância de se obter ganhos de escala?	1	4				X				X		
Qual a importância de obter informação e conhecimento do mercado-alvo?	1	4				X				X		
Qual a importância de obter acesso ao mercado-alvo?	3	2			X				X			
Qual a importância de superar barreiras à entrada no mercado (poder de mercado), tais como entrar em um mercado dominado por outra incorporadora?		4	1			X				X		
Qual a importância de viabilizar um empreendimento do ponto de vista mercadológico (conhecimento do produto)?	3	2				X				X		
Que importância você atribui a ter acesso à reputação da marca do parceiro?	1	3	1				X				X	
Qual a importância de reduzir custos de transação, relativo à adaptação de uma empresa à necessidade da outra, por meio de aliança com algum incorporador com o qual já trabalhou?		2	3				X				X	
Que importância você atribui a ter acesso à tecnologia (exemplo, soluções técnicas para realização de infraestrutura) por meio de alianças?		4	1			X				X		
Qual a importância de ter acesso às inovações de métodos construtivos?	1	3	1		X					X		
Qual a importância de ter acesso às inovações relativas à captação de recursos?	1	4			X					X		
Que importância você atribui à garantia da qualidade do empreendimento por meio de aliança estratégica com fornecedores, com o objetivo de garantir o comprometimento destes com o desenvolvimento do empreendimento?		4	1			X				X		
Que importância você atribui a ter acesso à rede de fornecedores (prestadores de serviços) de um parceiro?		2	2	1			X				X	
Que importância você atribui a ter acesso a processos, administrativos ou de produto (inovação de produto) de um parceiro?		1	3	1			X			X		
Qual grau de importância você atribui ao crescimento da curva de aprendizado via alianças?		3	2				X				X	

#### 10.6.4 APÊNDICE 6.4 - Rodada 2 – Participante 4

PROPULSORES DE ALIANÇAS	RESPOSTAS PRIMEIRA RODADA				SUA RESPOSTA 1a RODADA				SUA RESPOSTA 2a RODADA			
	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Qual grau de importância você atribui ao compartilhamento do risco do negócio (em troca de participação no negócio)?	2	3				X			X			
Como você considera a necessidade de adaptação ao cenário atual, pós-crise imobiliária de 2009?	4	1			X				X			
Qual grau de importância você atribui a ter acesso a conhecimento, informação e <i>know how</i> neste segmento de mercado?	2	3				X				X		
Qual a importância de uma equipe profissional adequada, considerando a possibilidade de ocupar a rede de profissionais de um parceiro?		5				X				X		
Qual grau de importância você atribui à possibilidade de aproveitar os processos gerenciais de um parceiro?		3	1	1				X				X
Qual grau de importância você atribui a fazer parceria com fornecedores para garantir o fornecimento adequado, prazos, preços e data de entrega, principalmente para condições em que o mercado se aquece e a mão de obra qualificada é escassa?	2	3				X				X		
Qual grau de importância você atribui à realização de parceria com fornecedores para obter ganhos com antecipação de envolvimento do fornecedor, ou seja, este participa desde o início no empreendimento, já no planejamento?		3	2				X				X	
Qual a importância de reduzir o ciclo do negócio para realização mais rápida do lucro da incorporação? Por exemplo, um banco financiar a comercialização e, dessa forma, permitir a empresa ter de volta os recursos investidos de forma mais rápida.	3	2				X				X		
Dado o porte do empreendimento e a grande necessidade de recursos, qual a importância de um parceiro que viabilize financeiramente o empreendimento?	5				X				X			
Como você considera a possibilidade de acelerar o crescimento da empresa por meio de uma aliança que permita aumentar sua área de atuação e sua curva de aprendizado?	2	3				X				X		
Qual a importância de obter ganhos superiores, por meio da alavancagem de recursos?	2	2	1				X				X	



PROPULSORES DE ALIANÇAS	RESPOSTAS PRIMEIRA RODADA				SUA RESPOSTA 1a RODADA				SUA RESPOSTA 2a RODADA			
	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Qual a importância de se obter ganhos de escala?	1	4				X				X		
Qual a importância de obter informação e conhecimento do mercado-alvo?	1	4				X				X		
Qual a importância de obter acesso ao mercado-alvo?	3	2				X				X		
Qual a importância de superar barreiras à entrada no mercado (poder de mercado), tais como entrar em um mercado dominado por outra incorporadora?		4	1				X				X	
Qual a importância de viabilizar um empreendimento do ponto de vista mercadológico (conhecimento do produto)?	3	2			X				X			
Que importância você atribui a ter acesso à reputação da marca do parceiro?	1	3	1			X				X		
Qual a importância de reduzir custos de transação, relativo à adaptação de uma empresa à necessidade da outra, por meio de aliança com algum incorporador com o qual já trabalhou?		2	3				X				X	
Que importância você atribui a ter acesso à tecnologia (exemplo, soluções técnicas para realização de infraestrutura) por meio de alianças?		4	1			X					X	
Qual a importância de ter acesso às inovações de métodos construtivos?	1	3	1			X					X	
Qual a importância de ter acesso às inovações relativas à captação de recursos?	1	4				X				X		
Que importância você atribui à garantia da qualidade do empreendimento por meio de aliança estratégica com fornecedores, com o objetivo de garantir o comprometimento destes com o desenvolvimento do empreendimento?		4	1				X				X	
Que importância você atribui a ter acesso à rede de fornecedores (prestadores de serviços) de um parceiro?		2	2	1			X				X	
Que importância você atribui a ter acesso a processos, administrativos ou de produto (inovação de produto) de um parceiro?		1	3	1				X				X
Qual grau de importância você atribui ao crescimento da curva de aprendizado via alianças?		3	2			X				X		

### 10.6.5 APÊNDICE 6.5 - Rodada 2 – Participante 5

PROPULSORES DE ALIANÇAS	RESPOSTAS PRIMEIRA RODADA				SUA RESPOSTA 1a RODADA				SUA RESPOSTA 2a RODADA			
	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Qual grau de importância você atribui ao compartilhamento do risco do negócio (em troca de participação no negócio)?	2	3			X				X			
Como você considera a necessidade de adaptação ao cenário atual, pós-crise imobiliária de 2009?	4	1				X			X			
Qual grau de importância você atribui a ter acesso a conhecimento, informação e <i>know how</i> neste segmento de mercado?	2	3			X				X			
Qual a importância de uma equipe profissional adequada, considerando a possibilidade de ocupar a rede de profissionais de um parceiro?		5				X				X		
Qual grau de importância você atribui à possibilidade de aproveitar os processos gerenciais de um parceiro?		3	1	1		X				X		
Qual grau de importância você atribui a fazer parceria com fornecedores para garantir o fornecimento adequado, prazos, preços e data de entrega, principalmente para condições em que o mercado se aquece e a mão de obra qualificada é escassa?	2	3				X				X		
Qual grau de importância você atribui à realização de parceria com fornecedores para obter ganhos com antecipação de envolvimento do fornecedor, ou seja, este participa desde o início no empreendimento, já no planejamento?		3	2			X				X		
Qual a importância de reduzir o ciclo do negócio para realização mais rápida do lucro da incorporação? Por exemplo, um banco financiar a comercialização e, dessa forma, permitir a empresa ter de volta os recursos investidos de forma mais rápida.	3	2			X				X			
Dado o porte do empreendimento e a grande necessidade de recursos, qual a importância de um parceiro que viabilize financeiramente o empreendimento?	5				X				X			
Como você considera a possibilidade de acelerar o crescimento da empresa por meio de uma aliança que permita aumentar sua área de atuação e sua curva de aprendizado?	2	3				X				X		
Qual a importância de obter ganhos superiores, por meio da alavancagem de recursos?	2	2	1		X				X			

PROPULSORES DE ALIANÇAS	RESPOSTAS PRIMEIRA RODADA				SUA RESPOSTA 1a RODADA				SUA RESPOSTA 2a RODADA			
	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante	Prioritário	Importante	Relevante	Irrelevante
Qual a importância de se obter ganhos de escala?	1	4				X				X		
Qual a importância de obter informação e conhecimento do mercado-alvo?	1	4			X				X			
Qual a importância de obter acesso ao mercado-alvo?	3	2			X				X			
Qual a importância de superar barreiras à entrada no mercado (poder de mercado), tais como entrar em um mercado dominado por outra incorporadora?		4	1			X				X		
Qual a importância de viabilizar um empreendimento do ponto de vista mercadológico (conhecimento do produto)?	3	2			X				X			
Que importância você atribui a ter acesso à reputação da marca do parceiro?	1	3	1			X				X		
Qual a importância de reduzir custos de transação, relativo à adaptação de uma empresa à necessidade da outra, por meio de aliança com algum incorporador com o qual já trabalhou?		2	3			X					X	
Que importância você atribui a ter acesso à tecnologia (exemplo, soluções técnicas para realização de infraestrutura) por meio de alianças?		4	1			X				X		
Qual a importância de ter acesso às inovações de métodos construtivos?	1	3	1			X				X		
Qual a importância de ter acesso às inovações relativas à captação de recursos?	1	4				X				X		
Que importância você atribui à garantia da qualidade do empreendimento por meio de aliança estratégica com fornecedores, com o objetivo de garantir o comprometimento destes com o desenvolvimento do empreendimento?		4	1			X				X		
Que importância você atribui a ter acesso à rede de fornecedores (prestadores de serviços) de um parceiro?		2	2	1		X					X	
Que importância você atribui a ter acesso a processos, administrativos ou de produto (inovação de produto) de um parceiro?		1	3	1			X				X	
Qual grau de importância você atribui ao crescimento da curva de aprendizado via alianças?		3	2			X				X		