

12ª Conferência Internacional da LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil
19, 20 e 21 de Setembro de 2012



Potenciais parceiros estratégicos no segmento turístico-imobiliário segundo características do ambiente competitivo

Kali Justine Komura Ebert¹, Eliane Monetti²

¹ Artigo originado da dissertação apresentada pela autora na conclusão do curso de MBA Real Estate – Economia Setorial e Mercados, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (EPUSP) – Núcleo de Real Estate, Av. Prof. Almeida Prado, Trav. 2, 83, São Paulo, Brasil; kalijske@hotmail.com.

² Prof. Dra., Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (EPUSP) – Núcleo de Real Estate, Av. Prof. Almeida Prado, Trav. 2, 83, São Paulo, Brasil; eliane.monetti@poli.usp.br.

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, parceiros estratégicos apresentam-se como um importante meio para obtenção de vantagem competitiva neste segmento de mercado. O objetivo deste estudo é identificar potenciais segmentos de atuação de parceiros estratégicos para empreendedores turístico-imobiliários segundo características deste mercado identificadas pela aplicação da análise das cinco forças de Porter (rivalidade interna, barreira à entrada, substitutos e complementares, poder do comprador, poder do fornecedor).

Palavras-chave: Turístico-imobiliário, Porter, parceiros estratégicos.

11ª Conferência Internacional da LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil

14, 15 e 16 de Setembro de 2011



Potential strategic partners in Real Estate tourism facilities according to competitive market characteristics

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 advantage in this specific market. The focus of this paper is to identify potential partners' acting segments according to the analysis of Porter's Five Forces: Competitive Rivalry, Threat of New Entry, Threat of Substitution, Buyer Power, and Supplier Power.

Key-words: Tourism-real estate, Porter, strategic partners.

1. INTRODUÇÃO

Empreendimentos turístico-imobiliários 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, 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, sendo o entendimento do ambiente competitivo e a possibilidade de realização de parcerias estratégicas serem um importante aliado neste aspecto, além de permitirem a obtenção de vantagem competitiva, frente à complexidade no desenvolvimento dos empreendimentos turístico-imobiliários.

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 o potencial existente para formação de parcerias estratégicas em empreendimentos deste tipo. O objeto deste trabalho é propor uma matriz com potenciais segmentos de atuação de parceiros estratégicos no segmento turístico-imobiliário segundo as características deste ambiente competitivo motivadoras de alianças/parcerias estratégicas.

2. METODOLOGIA

O estudo apresenta um caráter exploratório, uma vez que essa é uma área de investigação nova e com pouca bibliografia disponível. Primeiramente 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 mercado 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).

Baseado no entendimento das características do produto e do ambiente competitivo são apresentados potenciais segmentos de atuação de parceiros estratégicos para o segmento turístico-imobiliário, por meio de uma matriz em que para cada força competitiva de Michael Porter são relacionadas as características do segmento motivadoras de alianças e, em seguida, as potenciais áreas de atuação de parceiros estratégicos associados à essas características. Neste artigo não será feita distinção entre os termos “aliança estratégica” e “parceria estratégica”, ainda que os termos suscitem discussões e podem ser encontrados no meio acadêmico sob definições distintas.

3. ANÁLISE

O produto turístico-imobiliário surgiu da associação da indústria turística com a indústria imobiliária, 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.

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.

Intimamente relacionado ao produto turístico-imobiliário, estão os destinos turísticos, nos quais esses produtos encontram-se. 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 1 a seguir.

Tabela 1 - Estrutura para análise dos destinos turísticos

“Os seis 'As'”	
<i>Atractions /Atrações</i>	Natural, artificial, construído com um propósito específico, patrimônio, eventos especiais.
<i>Accessibility /Acessibilidade</i>	Sistema de transporte compreendendo todas as rotas, terminais e veículos.
<i>Amenities /Instalações</i>	Instalações de hotelaria, <i>catering</i> , comércio, outros serviços turísticos.
<i>Available packages /Pacotes disponíveis</i>	Pacotes preconcebidos por intermediários e representantes.
<i>Activities / Atividades</i>	Todas as atividades disponíveis no destino e que os consumidores irão fazer durante a sua visita.
<i>Ancillary services /Serviços auxiliares</i>	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* (população local, turistas, empreendimentos turísticos e empresas locais, setor público e governo e operadores de turismo) envolvidos e destes individualmente com o destino no qual está inserido devem ser sinérgicas.

Os destinos turísticos apresentam também estágios de desenvolvimento que podem ser observados sob dois pontos de vista distintos: o ponto de vista turístico do destino e o ponto de vista do investimento imobiliário pelo empreendedor, que no entanto não serão aprofundados neste artigo.

Para compreensão do produto turístico-imobiliário faz-se necessário entender a 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 “[...] aqueles em que o objetivo é produzir unidades imobiliárias para vender no mercado” (ROCHA LIMA JUNIOR, 1994, p. 5 apud RODRIGUES, 2004, p. 20) e os 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.

A Figura 1 ilustra os ciclos de um empreendimento turístico-imobiliário de grande porte e a seguir são descritos os seus ciclos.

Figura 1 - Ciclos de um empreendimento turístico-imobiliário

Empreendimento Turístico Imobiliário – Tipologia Imobiliário			
Concepção	Formatação	Implantação	Operação
ESTUDOS PRELIMINARES	ESTUDOS AVANÇADOS	CONSTRUÇÃO	OPERAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Surge a ideia • Conhecimento do mercado alvo • Identificação da oportunidade do negócio • Escolha do destino • Seleção da área • Aquisição da área • Anteprojeto: conceito preliminar do produto - <i>Master Plan</i> • Análise Preliminar da qualidade do investimento • Obtenção de Licença Prévia 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de mercado • Desenvolvimento do produto • Maturação do conceito do produto – estudos avançados • Estudo econômico-financeiro • Seleção e formalização das parcerias/financiamento • Obtenção de Licença para Instalação • Projeto Executivo • Orçamento preliminar • Comercialização para incorporadores imobiliários 	<ul style="list-style-type: none"> • Licença de Instalação • Orçamento Final • Construção e Implementação do Produto (Hotel e Residencial) • Comercialização para incorporadores imobiliários 	<ul style="list-style-type: none"> • Licença de Operação • Comercialização Residencial • Parte do projeto concluído • Operação parcial de empreendimentos âncoras e algumas áreas residenciais

Fonte: Elaborada pela autora.

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 empreendimento¹, 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 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.

A Tabela 2, a seguir apresenta as principais características atreladas aos estudos preliminares do ciclo de concepção de um empreendimento turístico-imobiliário.

Tabela 2 - Resumo das características dos estudos preliminares de empreendimentos turístico-imobiliários

Estudos preliminares	Escolha do destino	<ul style="list-style-type: none"> o <u>Destino:</u> · Potencial turístico · Tendência de crescimento
	Aquisição da área	<ul style="list-style-type: none"> o <u>Terreno:</u> · Vocação e valor de mercado · Identificação e visita ao local: acesso, visibilidade e entorno · Análise da qualidade do empreendimento · Orçamento preliminary · Negociações iniciais · Legislação (federal, estadual, municipal e questão fundiária) · Documentação · Regularização
	<i>Master Plan</i> preliminary	<ul style="list-style-type: none"> o <u><i>Master Plan</i> 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 Instalação² (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

¹ 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).

² 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).

de áreas para incorporadores hoteleiros ou serem realizadas parcerias com incorporadores hoteleiros e/ou residenciais.

A seguir, a Tabela 3 apresenta as principais características dos estudos avançados atrelados ao ciclo de formatação de um empreendimento turístico-imobiliário.

Tabela 3 - Resumo das características dos estudos avançados de empreendimentos turístico-imobiliários

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

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.

A seguir a Tabela 4 apresenta as principais características da etapa de construção do empreendimento relacionadas ao ciclo de implantação de um empreendimento turístico-imobiliário.

Tabela 4 - Resumo das características da etapa de construção de empreendimentos turístico-imobiliários

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

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

Operação: o empreendedor possui a Licença de Operação³ (LO) e parte do empreendimento (pelo menos uma fase) está concluída e em operação. Nesta etapa, normalmente entra em

³ 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).

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

Tabela 5 - Resumo das características do ciclo de operação de empreendimentos turístico-imobiliários

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

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

Conhecidas as principais características do produto e seus estágios de desenvolvimento, segue a análise do mercado turístico-imobiliário brasileiro, visando à identificação das principais características do segmento motivadoras de alianças estratégicas atreladas a área de atuação de potenciais parceiros estratégicos neste segmento.

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. Sendo a “rivalidade interna” afetada pelas demais forças.

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.

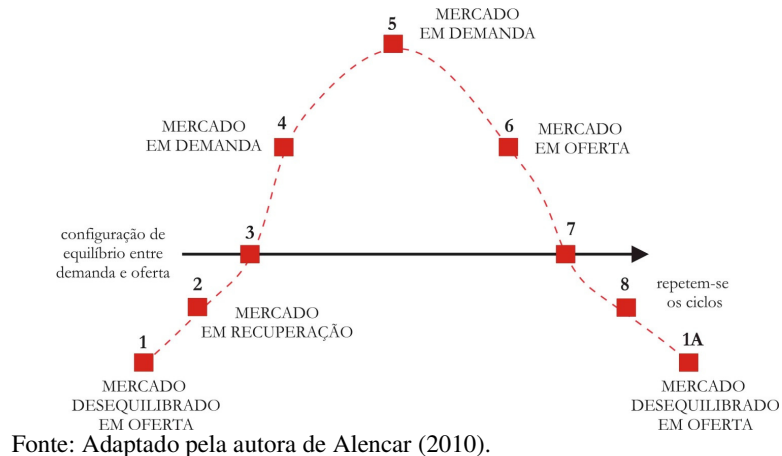
O segmento de mercado turístico-imobiliário ainda é incipiente no Brasil. Segundo pesquisa realizada por Canteras et al. (2008), em 2008 existiam 48 complexos turístico-imobiliários operando ou em desenvolvimento no Nordeste brasileiro, sendo a maioria na Bahia. Porém, a Bahia, estado brasileiro mais 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 semi-residência) 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 2.

Figura 2 - Os ciclos de mercado



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.

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 diminuir 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. 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, 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.

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 conseqüente 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 1 (Estrutura para análise dos destinos turísticos) e os componentes turísticos de um empreendimento conforme exemplificados anteriormente ao fazer-se referência à necessidade de 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.

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.

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.

4. RESULTADO

Consolidando a análise apresentada anteriormente, o quadro a seguir resume as principais características do segmento turístico-imobiliário motivadoras de alianças/parceiras estratégicas segundo as forças competitivas de Michael Porter, sendo que para cada característica identificada é apresentada uma lista de área de atuação de potenciais parceiros estratégicos, atendendo ao objetivo proposto no trabalho.

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
Rivalidade Interna	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>
Barreira à entrada	Capital intensivo	Investidores Donos de terreno
	Produto diferenciado	Canais de venda (Imobiliárias) Donos de terreno
Substitutos	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
Complementares	Produto diferenciado	Operadoras de instalações turísticas Redes hoteleiras
	Estratégia Política	Governo
Fornecedor	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
	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
Comprador	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.

5. CONCLUSÃO

Com base no estudo realizado, percebe-se a complexidade de um empreendimento turístico-imobiliário de grande porte e a necessidade de parcerias 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 e o reflexo dessas características nos propulsores/motivadores de alianças estratégicas para empresas atuantes neste mercado, o que permite ao final propor uma matriz com as potenciais áreas de atuação de parceiros estratégicos no segmento turístico-imobiliário, 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.

De posse dessas informações juntamente com a matriz na qual são apresentadas as áreas de atuação dos potenciais parceiros estratégicos neste segmento de mercado, empresas atuantes ou com pretensão de atuarem neste segmento podem refletir sobre o tema e seus desdobramentos, não sendo proposta deste trabalho sugerir um parceiro específico para algum empreendimento nem qual a tipologia de alianças estratégica mais adequada para a parceria, que devem ser objeto de outros estudos.

O presente estudo permite um maior conhecimento do ambiente competitivo deste segmento de mercado, porém aborda apenas características externas do mercado que refletem em motivadores de alianças estratégicas de uma forma generalizada, sendo, portanto, necessária como complementação para o estudo individual de cada empresa atuante, a análise dos seus fatores internos e específicos do projeto. Desse modo, é sugerida para a proposição de alianças/parcerias estratégicas, uma análise minuciosa dos aspectos e necessidades relativas às forças e fraquezas das empresas detentoras dos empreendimentos objetos de análise, bem como identificar suas prioridades, dadas as suas necessidades.

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 em estudo 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. Estes estudos também não excluem a necessidade de realização de diversos outros fundamentais para o sucesso de um empreendimento turístico-imobiliário como estudos de viabilidade mercadológica, financeira, ambiental, entre outros.

6. REFERÊNCIAS

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.

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

BRASIL. Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES). **Meio Ambiente.** Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Areas_de_Atuoacao/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.

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.

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.

INVEST TUR. **Reunião Pública Anual**, Brasil, nov., 2007. Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/investtur/web/arquivos/INVESTTUR_Reuniao_Publica_20071128_port.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2008.

JACOB, Caio. O Setor imobiliário-turístico com foco no comprador brasileiro. Revista Vida Imobiliária Brasil, abr. 2011, Disponível em: <<http://www.caiocalfat.com.br/downloads/setor-imobiliario-com-foco-no-comprador.pdf>> 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.

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.).

RODRIGUES, A. **Estudos de Metodologia de Formação 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.