



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS



LUCIENE RIBEIRO DA COSTA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA URBANIZAÇÃO DA REGIÃO SUDESTE
DE GOIÂNIA**

**Dissertação de Mestrado
Mestrado em Desenvolvimento e Planejamento Territorial**

GOIÂNIA
2011



LUCIENE RIBEIRO DA COSTA



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA URBANIZAÇÃO DA REGIÃO SUDESTE
DE GOIÂNIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Planejamento Territorial da Pontifícia Universidade Católica de Goiás como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Planejamento Territorial.

Orientador: Prof. Dr. Ycarim Melgaço
Barbosa

GOIÂNIA
2011

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Sineide Denice Mendonça–CRB/1673)

Costa, Luciene Ribeiro da.

Planejamento estratégico na urbanização da região sudeste de Goiânia / Luciene Ribeiro da Costa – Goiânia, 2011.

62 f.

Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Departamento de Economia, Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Economia, 2011.

Bibliografia: 60-62.

1. Goiânia 2. Planejamento Estratégico 3. Shopping 4. Urbanização 5. Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Departamento de Economia II. Título.

CDU: 332.7(817.3)(043)

LUCIENE RIBEIRO DA COSTA

Dissertação defendida e aprovada em 28 de março de 2011, pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Ycarim Melgaço Barbosa
Presidente da Banca – PucGoiás

Prof. Dr. Antonio Pasqualetto
Avaliador Interno - PucGoiás

Prof. Dr. Waldecy Rodrigues
Avaliador Externo - UFTO

EPÍGRAFE

“...Nunca deixem que lhe digam que não vale a pena acreditar no sonho que se tem ou que seus planos nunca vão dar certo ou que você nunca vai ser alguém...”

(Renato Russo e Flávio Venturini – Mais uma vez)

AGRADECIMENTO

A DEUS, por me dar seu apoio espiritual na realização do sonho de concluir o mestrado.

Ofereço este trabalho a minha família. Ao meu pai, Nelson, minha mãe, Suzanete, e irmã Luciana, dedico e agradeço por tudo, pois são eles a base familiar, meu orgulho e sempre estão comigo em todas as conquistas. Muito obrigado.

À Prefeitura – Secretaria Municipal de Planejamento e Urbanismo – por garantir a oportunidade da realização do curso.

Ao Prof. Dr. Ycarim Melgaço Barbosa, meu professor orientador, pela paciência, pela orientação e estímulo para que pudesse finalizar o mestrado, que foi de fundamental contribuição para o meu crescimento profissional e intelectual.

Ao Prof. Dr. Antonio Pasqualetto e Prof. Dr. Luiz Estevam, pela extraordinária contribuição como parte da Banca Examinadora deste trabalho.

Ao Prof. Délio Moreira, pela informação e contribuição.

A todos aqueles que me apoiaram e permaneceram ao meu lado ao longo dessa jornada.

RESUMO

A presente Dissertação analisa o processo de urbanização de Goiânia a partir dos anos 80, na região Sudeste, dentro de uma concepção de planejamento estratégico, buscando a maximização do lucro em face do modelo empresarial. Goiânia passou por um processo de mudança no espaço urbano. A expansão da cidade entra na lógica do capital, o centro não atende mais ao interesse da população, pois deixa de ser um local valorizado na forma econômica e social da cidade de Goiânia. A construção do shopping deixa o centro da cidade obsoleto, ou seja, há uma concentração dos investimentos públicos e privados nesta região em detrimento da região central da cidade. Com a sua implantação, a região sudeste de Goiânia passa por uma rápida valorização imobiliária, induzida por um planejamento estratégico de cunho empresarial, no qual o valor de troca se sobrepõe ao valor de uso. Implanta-se uma lógica racional na ocupação da região sudeste: surge o primeiro hipermercado, constroem-se modernos condomínios horizontais e verticais (alguns de “griffe”), novos hotéis, o Paço Municipal, futuramente a Catedral, o Ministério Público Federal, concessionárias e o Fórum de Goiânia. Essas construções agregam aquela região da cidade à lógica de mercado. O planejamento estratégico demonstra como se efetivam os processos de decisão e o planejamento de ações, considerando as forças econômicas e sociais. Nesse processo, o marketing urbano entra como um comunicador de crescimento da região Sudeste de Goiânia, que se manifesta por meio de criação da imagem através da publicidade. De fato, a região vem se desenvolvendo e o shopping é o principal responsável por esse crescimento rápido.

Palavras-chaves: Goiânia, Estratégia, Flamboyant, Mercado, Mercadologia, Planejamento Estratégico, Shopping, Organização, Urbanização.

ABSTRACT

This Dissertation examines the process of urbanization in Goiânia from 80 years in the Southeast within a concept of strategic planning, seeking to maximize profits in the face of the business model. Goiânia has undergone a process of change in urban space. The expansion of the city enters into the logic of capital, the center no longer meets the population's interest, because it is no longer valued as a local economic and social development in the city of Goiania. The construction of the shopping, let the city center obsolescent, ie there is a concentration of public and private investments in this region at the expense of the downtown area. With their deployment to Southeast Goiania undergoes a rapid real estate appreciation, induced by an imprint of corporate strategic planning, where the exchange value overrides the value in use. Implants in a rational logic of occupation from the Southeast, there is the first hypermarket, modern condominiums are built horizontal and vertical (some famous brand), new hotels, the Municipal Palace, the Cathedral in the future, the Federal Public Ministry, utilities and the Forum of Goiania. . These buildings add that part of town to the market logic. The strategic planning demonstrates how to become effective decision-making processes and action planning, considering the economic and social forces. In the process, urban marketing comes as a communicator of growth in the Southeast region of Goiania, manifested through the creation of the image through advertising. In fact, the region is developing and the mall is the main responsible for this rapid growth.

Keywords: Goiânia, Market, Marketing, Organization, Strategic Planning, Strategy, Shopping, Flamboyant, Urbanization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Revolução Industrial	20
Figura 2: Produção em massa.....	21
Figura 3: Henry Ford – Ford T	21
Figura 4: Teoria figurada por Frederick Taylor e Henry Fayol: Nada mais é que administrar a organização como uma máquina. Adam Smith introduziu a ideia da divisão de trabalho, Henry Ford a colocou em prática de forma perfeita ao produzir seu famoso Ford T preto. Max Weber profetizou a organização mecanicista, à qual chamou de burocrática.	21
Figura 5: Plano Urbanístico de Goiânia – Armando Augusto de Godoy	28
Figura 6: Área ocupada no bairro Alto da Glória e Jardim Goiás.....	4343
Figura 7: Jardim Goiás – Vista do Parque Flamboyant.....	43
Figura 8: Região Sudeste de Goiânia	48
Figura 9: Flamboyant Shopping Center e seu entorno/Parque Flamboyant.....	50
Figura 10: Lançamentos imobiliários dos últimos 12 meses.....	52
Figura 11: Unidades lançadas por mês no mercado imobiliário de Goiânia.....	533
Figura 12. Gráfico dos valores acumulados – investimentos dos últimos 12 meses.....	5353
Figura 13: Condomínio House Alphaville – Condomínio Alphaville Flamboyant.....	5454

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Média de preços por região	32
Tabela 2: Ranking por setores (média por m ²)	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Abordagens da Administração Clássica e Teoria das Relações Humanas	22
Quadro 2: Ampliações e expansões do Flamboyant <i>Shopping Center</i>	37

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO I	16
1. GÊNESE DA ESTRATÉGIA.....	16
1.1 Evolução da Estratégia – Divergências Epistemológicas	19
1.2 Vantagem Competitiva	25
1.3 A Estratégia na Construção de Goiânia	27
1.4 Planejamento Estratégico e Valor de Troca.....	31
CAPÍTULO II	42
2 A REGIÃO SUDESTE E O MARKETING URBANO.....	42
2.1 Transformações do espaço em função da construção do shopping (Shopping, primeira etapa da estratégia, vantagem competitiva – Porter)	47
2.2 Consolidação da estratégia.....	49
2.3 Empreendimentos Louza e a consolidação do planejamento estratégico na urbanização de Goiânia.....	51
CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa busca compreender as relações entre o planejamento estratégico urbano na região Sudeste de Goiânia, e a transformação do espaço rural “Fazenda Botafogo” para um espaço urbano, que teve como indutor principal a construção de um shopping center. O desenvolvimento dos espaços desta região esteve, durante muito tempo, nas mãos de proprietários rurais, e, particularmente, o Jardim Goiás que, desde a sua aprovação, como loteamento urbano, se beneficiou das sociedades urbanas, pois teve no poder público um aliado, para, aos poucos, se constituir em um espaço propício aos grandes empreendimentos.

A implantação do *shopping center* Flamboyant, o primeiro de Goiânia, ainda uma área rural (reserva de valor), causa alterações na região propiciando uma rápida valorização imobiliária, valor de troca. Nesta região houve a construção do primeiro hipermercado de Goiânia, Carrefour, e, posteriormente, a instalação de outro grande grupo varejista, o Wall Mart. Torna o centro da cidade obsolescente, perde valor – valor de uso. Dando continuidade a essa “modernização” urbana, outros empreendimentos são implantados no mesmo local.

Goiânia faz parte de uma sociedade capitalista marcada pela submissão e pelo poder, e, por ser uma cidade contemporânea, possui transformações contínuas e crescentes nos espaços urbanos. A região Sudeste, por ser significativa para a nova dinâmica espacial intraurbana de Goiânia, que foi determinada pela implantação de um shopping, tem provocado impactos econômicos na esfera da reprodução social e espacial.

Lefebvre (1999, p. 25) ressalta que os espaços urbanos têm trazido mudança na esfera da reprodução social, no estilo de vida, no espaço imobiliário, sendo que essa transformação tem uma demanda crescente na qualidade de vida das pessoas, também associadas ao capitalismo urbano.

Esse espaço representa o lugar de determinadas funções econômicas, políticas e sociais, se constituindo um modelo de desenvolvimento pautado em parcerias públicas privadas sinalizadoras dos grandes investimentos e produção intensiva de capital. Na perspectiva da economia se verifica que os empreendimentos Louza, no Jardim Goiás, em Goiânia, seriam um exemplo da urbanização corporativa com uso das vantagens competitivas preconizadas por Michael Porter.

Diante desse estudo, o urbanismo associado à valorização socioespacial, que é bastante relevante, torna-o o principal condutor de crescimento na região Sudeste de Goiânia, a extensão do ambiente urbano cria novas perspectivas e desafios, que influenciam a

sociedade como um todo. Durante esse processo, os atores ativos dos problemas sociais, estruturais e econômicos muitas vezes dificultam a qualidade de vida. O planejamento estratégico dentro da urbanização busca levantar questões do ambiente interno e externo, criando novas ações que podem se tornar vantagem competitiva.

Assim, propôs-se analisar a região Sudeste de Goiânia, principalmente a transformação do seu espaço, que era rural e tornou-se urbano. Com a globalização, pôde-se desenvolver em vinte anos um mercado imobiliário mais rentável, valorizado, que desempenha um papel importante no processo de mudança econômica, social e estrutura urbana, que propiciou a valorização nas proximidades, novas perspectivas de crescimento e competitividade nos bairros pertencentes a esta região.

Portanto, o objetivo geral desta Dissertação é analisar o processo de produção do espaço como vantagem competitiva, preconizada por Michael Porter, da região Sudeste, em Goiânia, e seu significado com área de centralidade para a vida urbana. Esta investigação procura levantar os aspectos históricos da construção de Goiânia; analisar as estratégias no seu processo de urbanização a partir da construção de um *shopping center*, o Flamboyant, responsável pela rápida valorização da região Sudeste, substituindo a área rural, pertencente à família Louza, elucidando a repercussão desse processo espacial da nova centralidade urbana (região Sudeste) perante a população goianiense.

Assim, a análise de uma região apresenta um sistema vivo que se interliga com a política, a economia e os agentes sociais, que se juntam para garantir a qualidade de vida da região com objetivo de alcançar a modernização de forma planejada, como um facilitador do sistema.

Para analisar os objetivos descritos, a presente Dissertação utiliza os seguintes processos metodológicos: revisão de literatura, objetivando conhecimento sobre o processo de produção do espaço como vantagem competitiva na região sudeste de Goiânia; pesquisa documental, junto aos órgãos responsáveis pela informação; legislações a nível local e nacional, esses documentos foram requisitados por entidades como Departamento de Prospecção e Análise de Mercado Imobiliário (DEPAMI) - Conselho Regional de Corretores de Imóveis – 5º região (CRECI-GO) que tem como objetivo mensurar a evolução dos preços no mercado imobiliário desde novembro de 2002; Secretaria Municipal de Planejamento e Urbanismo (SEPLAM-GO); Lei do Estatuto de Cidade, Plano Diretor de Goiânia.

O que se pretende levantar no primeiro capítulo desta Dissertação é o que é e como surgiu a estratégia, a sua evolução histórica e divergências e conceitos. Logo em seguida, estuda-se sobre a vantagem competitiva, a estratégia na construção de Goiânia, o

planejamento estratégico e o valor de troca. Na acepção do termo, “valor de troca” significa mercadoria, mas, atualmente, é utilizado para expressar a passagem do valor de uso para o valor de troca (BAUDRILLARD, 1996).

O segundo capítulo é dedicado à região Sudeste e ao marketing urbano, o qual se efetiva por um conjunto de ações conduzidas pelas cidades, ações essas organizadas através do planejamento estratégico, além disso, faz análise da transformação do espaço em função da construção do shopping, a consolidação da estratégia e os resultados do planejamento estratégico na urbanização de Goiânia junto aos empreendimentos Louza. Com a implantação do shopping, alterou-se o uso do solo no seu entorno.

As transformações do espaço urbano agregam valor aos equipamentos instalados na região Sudeste demonstram a aplicabilidade do plano estratégico e variáveis que influenciam as decisões e implantação das ações planejadas, bem como os resultados no investimento no espaço.

CAPÍTULO I

1. GÊNESE DA ESTRATÉGIA

Em toda a longa história, a administração se desenvolveu de forma lenta, e só a partir do século XX teve destaque na sociedade, quando pôde fazer parte das organizações criando grupos diretivos próprios com a intenção de tornar eficaz a administração. As organizações eram poucas e pequenas, predominavam os profissionais autônomos, como médicos, dentistas, artesãos, advogados. Desta forma, a administração teve influência de várias áreas, sendo a primeira delas a influência dos filósofos, que, no ponto de vista deles, era como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência. Logo em seguida veio a influência da organização da igreja católica, que, ao longo de todo o tempo, foi estruturando sua organização, sua hierarquia de autoridade, seu estado-maior (assessoria) e sua coordenação funcional, ou seja, simples e eficiente, pois possui uma organização mundial sob o comando de uma só cabeça executiva, o Papa. Outra influência muito importante que trouxe grandes ideias para a administração foi a organização militar, que desenvolveu as teorias da administração, a organização hierárquica, linear e unidade de comando, que é tipicamente um aspecto da organização militar que foi utilizado em outras organizações. A organização militar iniciou-se de forma gradativa, primeiro, houve a ampliação de autoridade delegada, e, à medida que as operações militares cresciam, também aumentava a necessidade de delegar autoridade para níveis mais baixos dentro da organização militar.

Nesse sentido, a organização militar trouxe muita contribuição. Sun Tzu, há aproximadamente 3.000 anos, já afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”. A estratégia sempre esteve e está presente nas habilidades com a liderança, poder, competitividade, pois é um instrumento que tem como objetivo a vitória. Em sentido original, segundo Luecke (2008), estratégia é um termo militar usado na descrição da arte do general. Essa palavra é bastante usada na área de negócios e vem do grego antigo *stratègós* (de *stratos*, "exército", e "ago", "liderança" ou "comando").

Atualmente, o conceito de estratégia é um dos mais utilizados na vida empresarial e se encontra abundantemente nas palavras usadas na literatura da especialidade. Com o crescimento das organizações e o acelerado ritmo de mudanças ambientais, o mercado tem

exigido maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios empresariais. Nesse sentido, Luecke (2008, p. 12) afirma que:

Estratégia é um plano que objetiva dar à empresa uma vantagem competitiva sobre os rivais por meio da diferenciação. Estratégia é entender o que você faz, o que quer se tornar e – mais importante – focalizar como fazer para chegar lá. Da mesma forma, trata do que você não faz; delimita as fronteiras em torno do alcance das intenções de uma empresa. Uma estratégia sólida, implementada com habilidade, identifica as metas e a direção necessárias para que os gerentes e funcionários de todos os níveis definam o seu trabalho e tornem a organização bem-sucedida. Uma organização sem estratégia clara, por sua vez, fica sem leme. Ela se agita, lançando-se em uma ou outra direção de acordo com as oportunidades, mas nunca chega a um ótimo negócio.

Mintzberg (1998) relata que estratégia é um modelo ou plano que integra objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização como um todo. Desta forma, as estratégias refletem no gerenciamento estratégico de uma organização, elas crescem devagar, adquirem e abrangem a coletividade para que possam guiar o comportamento da empresa no mercado.

A estratégia surge da missão da organização e suas metas são influenciadas pela análise do ambiente interno e externo, que é desenvolvida pela análise de SWOT, que são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (LUECKE, 2008).

Esses fatores ajudam a organização a tomar decisões de forma planejada, pois esclarece ao mundo comercial o desenvolvimento do mercado consumidor e proporciona à empresa uma diferenciação e vantagem competitiva. Delineia o cenário externo e os pontos fortes e fracos da empresa para que possa aplicar a estratégia adequada.

A essência da estratégia é lidar com a competição. Porter (1998) ressalta que as empresas devem ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas e de mercado. É importante que pratiquem de modo constante o benchmark para atingir as melhores práticas. Também devem terceirizar de forma agressiva para conquistar eficiência. É fundamental que fomentem umas poucas competências essenciais na corrida para permanecerem à frente dos rivais.

Henderson (1998, p. 5) conceitua estratégia como uma busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de empresa que objetiva um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento.

Com o crescimento das organizações, associado à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, exige-se das empresas formular e implementar estratégias que

possibilitem suplantar os crescentes desafios de mercado competitivo, em que possa integrar o desenvolvimento tecnológico, os mercados internacionais, a concorrência, além do perfil demográfico e a mudança dos hábitos dos consumidores.

Uma organização tem como alicerces a sua visão, missão, princípios e valores, e posicionamento estratégico. Visão estratégica tem sido muito utilizada nos contextos e culturas organizacionais. Segundo Costa (2003, p. 35), para fins didáticos visão é um conceito operacional muito preciso que procura descrever a autoimagem da organização, como ela se vê, ou, melhor, como ela gostaria de se ver no futuro.

Para Costa (2003, p. 36), a visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, compreensiva, tornando-se, assim, útil e funcional para todos envolvidos com a organização. Completa ainda o autor que visão compartilhada na organização tem valor precioso para a organização, pois tem a função de elucidar o que a empresa pretende dar sentido de direção, facilitar a comunicação, envolver e comprometer as pessoas no processo, motivar as pessoas e, com isto, a empresa obtém um futuro com elementos de sucesso.

De acordo com Costa (2003, p. 36), a formulação da missão pretende responder perguntas como: Qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz, para o mundo externo, ela existir ou não? Para que serve? Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu?

A missão e visão se completam, porque a resposta da missão é mais explicativa no que para que serve e a visão mostra o objeto de forma mais objetiva e clara. Na missão corporativa suas declarações são compartilhadas com toda a organização, desde funcionários a clientes. Toda a organização deve estar internalizada em todo o processo estratégico, orientando as pessoas para a realização de metas, que fornece à empresa direcionamento para os anos futuros da organização. A missão deve ser revista a intervalos breves, de poucos anos.

Segundo Kotler (2000, p. 86), planejamento estratégico para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança.

A estratégia é o que norteia as ações da organização. Há dispêndio de energia, tempo e recursos muito grande, pois é uma ferramenta poderosa para conduzir uma empresa. A elaboração eficiente do planejamento requer observância e o entendimento de alguns requisitos e características que são inerentes ao processo de planejamento e à sua implantação.

1.1 Evolução da Estratégia – Divergências Epistemológicas

A Administração Estratégica ocupa um lugar de destaque nas ciências econômicas, pois permite que as descobertas, invenções e inovações dos produtos e serviços possam estar inseridas na sociedade. Ela é responsável direta e indiretamente pelo aumento da riqueza que vem ocorrendo de forma sistemática nos povos, principalmente nos países mais avançados, melhorando a qualidade de vida. Vive-se numa sociedade na qual o administrador busca administração de excelência em todos os setores do mercado competitivo. Nesse sentido, a implantação das estratégias surgiu através de estudos sobre Administração, com vários e diferentes conceitos na sua evolução das estratégias, em que as abordagens visualizam diferentes focos, que serão discutidos a seguir.

Para Chiavenato (2006, p. 23), a evolução histórica da administração trouxe duas instituições que se destacaram muito: a Igreja Católica Romana, que é considerada a organização formal mais eficiente da civilização ocidental, e as Organizações Militares, que, através de séculos, mostram força, objetivo e eficácia nas suas técnicas organizacionais e administrativas, espalhando-se por todo o mundo e exercendo influência comportamental nas pessoas. Esse fenômeno influenciou o estudo do planejamento estratégico.

Embora a capacidade militar de planejar de forma estratégica tenha sido inspiração para as abordagens da administração, foi no século XVIII e XIX, com a Revolução Industrial (Figura 1), que teve início na Inglaterra, com a invenção da máquina a vapor, que provocou um surto na industrialização, e tempos mais tarde surgiu a revolução do carvão com fonte de energia e o ferro como matéria-prima e vale ressaltar que nos anos da 1860 a 1914 a revolução da eletricidade e derivados do petróleo eram como fontes de energia e o aço como matéria prima, o mundo já não era mais o mesmo, pois as conseqüências provocadas pela Revolução industrial foi um crescimento acelerado e desorganizado das empresas. Devido a essas mudanças, as organizações passaram a exigir uma administração científica capaz de maior eficiência e produtividade, introduzindo a necessidade da competição no mercado.

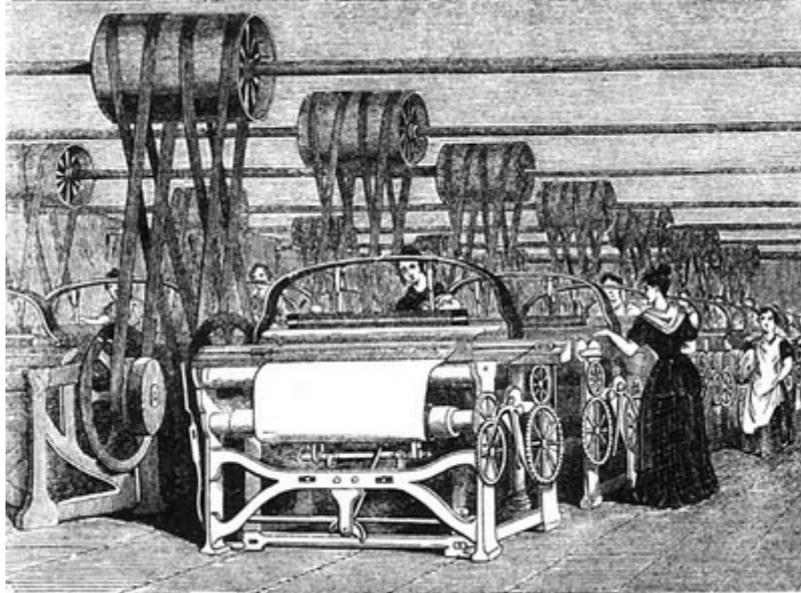


Figura 1: Revolução Industrial

Fonte: Disponível em: <http://ariloureiro.blogspot.com/2008_03_01_archive.html>. Acesso em: 20 de. 2010.

O despontar do século XX, com a Administração Científica preconizada pelos engenheiros Frederick Winslow Taylor e Henry Fayol, é o início da luta incessante e permanente pela produtividade. Conforme Chiavenato (2006), a preocupação básica era aumentar a produtividade da empresa por meio do aumento da eficiência no nível operacional.

Nesse sentido, a prática da divisão do trabalho, enfatizando tempo e métodos, assegura os objetivos de máxima produção a mínimo custo, ou seja, a organização é comparada a uma máquina, que segue um projeto pré-definido, tinha a concepção de homo economicus, toda pessoa é concebida como influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais e o homem trabalhava pela necessidade de dinheiro para viver.

Fayol define alguns princípios os quais têm como ideia que nada existe de rígido ou absoluto em matéria administrativa, tudo, na administração, tem que ser ponderado e se ter bom senso. Desta forma, foram criados 14 princípios gerais da administração, que são: divisão de trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses individuais aos gerais, remuneração de pessoal, centralização, cadeia escalar, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e espírito de equipe. Figuras 2, 3 e 4.



Figura 2: Produção em massa

Fonte: Disponível em: <http://ariloureiro.blogspot.com/2008_03_01_archive.html>. Acesso em: 20 dez. 2010.



Figura 3: Henry Ford – Ford T

Fonte: Disponível em: <http://ariloureiro.blogspot.com/2008_03_01_archive.html>. Acesso em: 20 dez. 2010.



Figura 4: Teoria figurada por Frederick Taylor e Henry Fayol: Nada mais é que administrar a organização como uma máquina. Adam Smith introduziu a ideia da divisão de trabalho, Henry Ford a colocou em prática de forma perfeita ao produzir seu famoso Ford T preto. Max Weber profetizou a organização mecanicista à qual chamou de burocrática.

Fonte: Disponível em: <www.efetividade.blog.br/2010>. Acesso em: 20 dez. 2010.

Contudo a abordagem clássica mostra-se inflexível e conservadora, mas ainda tem utilidade no mundo moderno, pois muitos desses princípios são utilizados pelas organizações, já que são colocados pelos dirigentes de forma complementar aos novos conceitos contemporâneos de administração (Quadro 1).

Quadro 1: Abordagens da Administração Clássica e Teoria das Relações Humanas

Aspectos Principais	Abordagens prescritivas e normativas	
	Administração Clássica	Teoria das Relações Humanas
Ênfase	Nas tarefas e estrutura organizacional	Nas pessoas
Abordagem da administração	Organização Formal	Organização Informal
Principais representantes	Taylor e Fayol	Elton Mayo e Lewin
Conceito de homem	Homo economicus	Homo social
Comportamento organizacional do indivíduo	Ser isolado que reage como indivíduo dentro da organização	Ser social que reage como membro de um grupo social
Sistemas de incentivos	Incentivos materiais e salariais.	Incentivos sociais e simbólicos
Objetivos organizacionais versus objetivos individuais	Identidade de interesses, não havendo conflito perceptível	Identidade de interesses, devendo todo conflito ser evitado
Resultados almejados	Máxima eficiência	Satisfação do trabalhador

Fonte: Chiavenato (1993); Gibson *et al.* (2000).

Fazendo-se um paralelo entre Administração Científica e a Administração Clássica, Taylor estudava a empresa dando ênfase às tarefas de produção, métodos racionais e padronizados e máxima divisão de tarefas. Já Fayol dava ênfase às tarefas da organização, enfatizava a estrutura formal da empresa e a adoção de princípios administrativos pelos altos dirigentes.

Com a evolução da administração científica surgiram novas abordagens que vieram para complementar o desenvolvimento organizacional, como a abordagem

humanística, na qual há uma preocupação com as pessoas e os grupos sociais. Essa abordagem surge com a Teoria das Relações Humanas, que apareceu nos Estados Unidos como consequência das conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores, que foi um movimento oposto à Teoria Clássica da Administração. Ocorreram fatos, como a necessidade de humanizar e democratizar a Administração, o desenvolvimento das ciências humanas, com o estudo da psicologia e sociologia. A partir deste momento, surgiu uma nova linguagem, e fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, em que aquela visão de *homo economicus* cede o lugar para o homem social.

No entanto, o sucesso da organização depende diretamente das pessoas, que precisam possuir competências como saber comunicar, liderar, motivar, resolver conflitos, ser construtor e dinamizador do trabalho em equipes capazes de tomar atitudes de forma pró-ativa e compreender a mudança de mercado.

A teoria neoclássica surgiu na década 50 e propõe a retomada das abordagens clássica e científica, tendo como referência principal Peter Drucker. Ela nasceu de um novo contexto exacerbado das organizações e problemas administrativos e decorrentes da época.

Assim sendo, essas teorias administrativas assentam-se na Teoria Clássica, seja como ponto de partida, seja como crítica para tentar uma posição diferente. A abordagem neoclássica nada mais é do que a redenção da Teoria Clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje. Em outros termos, a Teoria Neoclássica é exatamente a Teoria Clássica colocada no figurino das empresas de hoje, dentro de um ecletismo que aproveita a contribuição de todas as demais teorias administrativas. As estratégias na divisão, nos controles, enfatizam os objetivos particulares da divisão e a sua contribuição para os objetivos globais da organização. Uma divisão pode estar, e muitas vezes está, organizada em unidade de negócios (SBU – *Strategic Business Units*), também elas com as suas estratégias e objetivos próprios, influenciados e em coerência com os da divisão/organização.

Atualmente, a Administração Estratégica tem tido muito destaque na produção científica, está em contínua mudança e vem impondo desafios à organização, tendo criado muitas divergências. Conforme Whittington (2006), pensar de modo diferente é uma maneira de praticar estratégia. Para ele, existem abordagens genéricas de estratégia que são as abordagens clássicas, tem muita confiança nas capacidades dos gerentes e tem como objetivo a maximização do lucro através de um planejamento racional a longo prazo. A abordagem evolucionária tem menos confiança nos gerentes e espera que o mercado garanta a

maximização do lucro. Já a abordagem processual compartilha com o ceticismo da teoria evolucionária quanto ao desenvolvimento racional da estratégia, mas tem menos confiança no mercado para assegurar a maximização do lucro. A sistêmica é bem divergente, pois ela apareceu bem recentemente, e os teóricos sistêmicos mantêm a fé na capacidade de as organizações planejarem e agirem efetivamente dentro de seus ambientes. Para eles, os contextos são determinados como sociológicos.

Nesse sentido, Whittington (2006, p. 45) ressalta que:

O principal foco de cada uma dessas abordagens também varia. Para a escola clássica, o sucesso ou fracasso são determinados internamente, por meio da qualidade do planejamento, da análise e do cálculo gerencial. Os processualistas também se voltam para o âmbito interno, preocupados com os processos de negociação política, o ajuste dos vieses cognitivos gerenciais e a construção de habilidades e competências essenciais. As duas outras abordagens enfatizam o âmbito externo. Os evolucionistas realçam o impacto determinante de mercados e os processos darwinianos da seleção natural. Os teóricos sistêmicos argumentam que, para entender o que está realmente acontecendo dentro da organização e entre os concorrentes, o estrategista deve ser sensível do ponto de vista sociológico.

A compreensão sobre estratégia é muito divergente, não há uma definição única, universalmente aceita. Alguns dirigentes consideram a estratégia como os objetivos e metas que utilizam os conhecimentos científicos para a distinção de várias visões com intuito de esclarecer o que é estratégia. O enfoque principal da estratégia tem que estar em sintonia com os objetivos mais globais ao nível divisional ou do topo da organização. O enfoque exagerado dado por vezes aos ótimos locais (produtividade da função) entra em choque com os interesses e objetivos divisionais ou globais. A estratégia na organização descreve a estratégia global da organização, os princípios básicos e valores, objetivos de crescimento, mercados, linha de produtos e serviços. Define o padrão da organização e as grandes metas.

Porter (1998, p. 145) tem uma visão de formação dominante de posicionamento, ou seja, um processo analítico. Nessa visão, restringe-se a posições amplas, que são analisadas nos segmentos, e provou-se que isso é muito lucrativo para organização, que promove verdades acadêmicas. A escola de posicionamento olha para trás, para dados estabelecidos que são analisados e colocados em uma caixa-preta de criação de estratégia.

Diante do exposto, em um mundo em que as ações empresariais precisam adaptar-se de modo cada vez mais rápido e de forma intensa às constantes inovações tecnológicas, ao dinamismo e à instabilidade econômica, que, juntos, geram a competitividade e abertura para captação de investimentos e negócios, faz com que muitos empresários e gestores urbanos se utilizem dos planos estratégicos para promover externamente os bairros nas cidades, visando

atrair investidores. Para atingir tais objetivos, utilizam o planejamento estratégico como ferramenta, a fim de criar estratégias de mercado. Assim, muda-se a imagem dos bairros sob a ótica da produtividade, qualidade, desempenho, parcerias do público/privado, tornando o espaço rural num espaço urbano competitivo.

Desta forma, as melhorias operacionais resultantes de planejamento estratégico com o objetivo de gerar mais lucro levam o empreendedorismo urbano a um capitalismo voltado ao consumo baseado nos moldes empresariais, como se a cidade seguisse a mesma lógica do mundo dos negócios. A construção do *shopping center*, nos anos 1980, torna-se símbolo da modernidade, com os espaços privados objetivamente planejados para a supremacia da ação de comprar. Este modelo de empreendimento comercial chega a Goiânia em um momento de mudança econômica, como a produção em massa, crescimento populacional na cidade, aumento do consumo, o que promove mudanças também no consumidor. O fato urbano marcado pela construção do Flamboyant *Shopping Center* criou um novo tempo social e um novo mercado de compra para a população de Goiânia e valoriza a região Sudeste, tornando-se o principal ponto de consumo e diversão dos goianienses.

1.2 Vantagem Competitiva

Neste mundo globalizado as empresas estão cada vez mais preocupadas com o mercado competitivo, pois, nas estratégias, ocorrem sempre mudanças, a organização e seus colaboradores tendo de estar atualizados em conhecimento e, principalmente, abertos para as mudanças e uma visão sistêmica.

A globalização envolve estratégias em âmbito nacional e internacional, com isso as empresas podem compreender melhor o mercado que está em contínua mudança, desempenhando a função crucial de integrar estratégia, organização e ambiente para que sejam rentáveis e sinérgicos.

Estratégia competitiva é ter um diferencial. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer um mix único de valor (PORTER, 1998, p. 176). As decisões diferenciadas podem tornar a companhia lucrativa, porque mesmo que ela copie um concorrente ela pode diferenciar com uma estratégia que pode ter como características preços mais acessíveis, produto ou serviço de qualidade.

Nesse sentido, competitividade é a capacidade de interpretar o presente e perceber as implicações para o futuro, aborda a inovação, que é manifestada através de um novo produto ou serviço. Ela é incremental, envolve ideias, investimentos no conhecimento e nas habilidades e traz vantagem competitiva para a organização.

É muito importante que as empresas definam as estratégias, pois determinará as escolhas que vão moldar as decisões e ações. O objetivo da organização é obter um considerável retorno de capital investido, uma vez que é alinhado aos valores econômicos.

De acordo com Tachizawa e Rezende (2000, p. 71):

O grande objetivo de toda organização é ter uma forte posição competitiva, o que significa elevar as barreiras à entrada de novos competidores, engendrar um perfil de potencialidade maior e melhor do que o perfil dos seus concorrentes, tornar seu perfil compatível ou sinônimo de fatores chaves de sucesso do setor, ter um conjunto competente de estratégias competitivas inerentes, aumentar a integração ou o poder de barganha em relação aos fornecedores e intermediário e, por último, ter uma alta participação no seu segmento de mercado, ou seja, possuir um conjunto de produtos ou serviços altamente compatibilizados pelos usuários.

A competitividade é fundamental para a vantagem competitiva e sua sustentabilidade. Com a construção do *shopping center*, a produtividade, a qualidade, a competição foram obrigadas a reconfigurar as atividades existentes nos bairros próximos ao *shopping* e, com isso, as empresas que já existiam tiveram que se adaptar ao mercado competitivo. Porter (1998, p. 178) relata que quanto mais o posicionamento da empresa se alicerçar em sistemas de atividades, que apresentem compatibilidades de segundo e terceiro nível, mais sustentável será a vantagem.

O difícil é se manter em um segmento e se posicionar em uma economia tão osciladora, na qual as preferências dos clientes, são as mais diversas. Isso encurta o tempo de validade de planejamento e projeção de qualquer estratégia, abrindo oportunidade para aqueles que são mais flexíveis à mudança e que se moldem melhor às novas formas de mercado.

A estratégia competitiva seja própria de cada organização e esteja relacionada ao setor ao qual faça parte, a atuação das forças competitivas e aos objetivos da organização, em termos gerais pode-se afirmar, com menor ou grau de incidência, essa formulação passa pela avaliação dos seguintes itens: reposicionamento do produto ou serviço; segmentação de mercado com o mesmo produto; corte de custos fixos e variáveis; entrada em novos segmentos com diferenciação do produto; aumento da eficiência em produção e distribuição; melhoria da qualidade.

As unidades de negócio com o crescimento das organizações estão cada vez mais competitivas, o ritmo dos mercados está acelerado e as corporações tendem a competir no mercado mundial.

A corrida pela competitividade desperta a necessidade do setor econômico, imobiliário e governamental para que estejam atentos às mudanças do ambiente físico e social, estudando a ação concorrencial para perseguir a vantagem competitiva que viabilize ampliar o espaço.

1.3 A Estratégia na Construção de Goiânia

No Centro-Oeste do Brasil localiza-se uma cidade chamada Goiânia, que foi criada como estratégia de ocupação do interior brasileiro. O arquiteto Atílio Correa Lima, da cidade do Rio de Janeiro, foi o responsável pelo projeto urbanístico da cidade de Goiânia. Seu desenho inicial era uma cidade com visões contemporâneas, no lado do urbanismo era derivado das experiências haussmanianas e, do outro, da sedução das cidades-jardins inglesas e americanas – ele se inspirou na cidade francesa de Versalhes. A intervenção de outro arquiteto, Armando Augusto de Godói (Figura 5), suavizou o plano original com a criação de um bairro-jardim.

Goiânia foi uma cidade planejada por uma concepção moderna – diferente do estilo colonial da antiga capital, a cidade de Goiás –, com amplas avenidas, dois eixos que se cruzam (Avenida Goiás com a Avenida Anhanguera), bulevares e jardins.

Segundo Manso (2001, p. 45), o município de Goiânia possui um acelerado ritmo de mudanças ambientais que exigem das organizações capacidades de implementar estratégias com objetivos para serem atingidos em curto, médio e longo prazos.

Para Manso (2001, p. 47), no projeto de Atílio Corrêa Lima, arquiteto responsável pelo projeto da nova capital, o modelo de urbanismo dividia a cidade por setores de atividade. Entretanto, com as mudanças ocorridas durante a construção de Goiânia, a zona residencial foi segregada a áreas distintas, dividindo os bairros em Setores Central, Sul e Oeste. Estas áreas passaram a ser consideradas como pertencentes a uma classe mais abastada e as classes menos favorecidas ficaram restritas às áreas próximas à zona industrial.

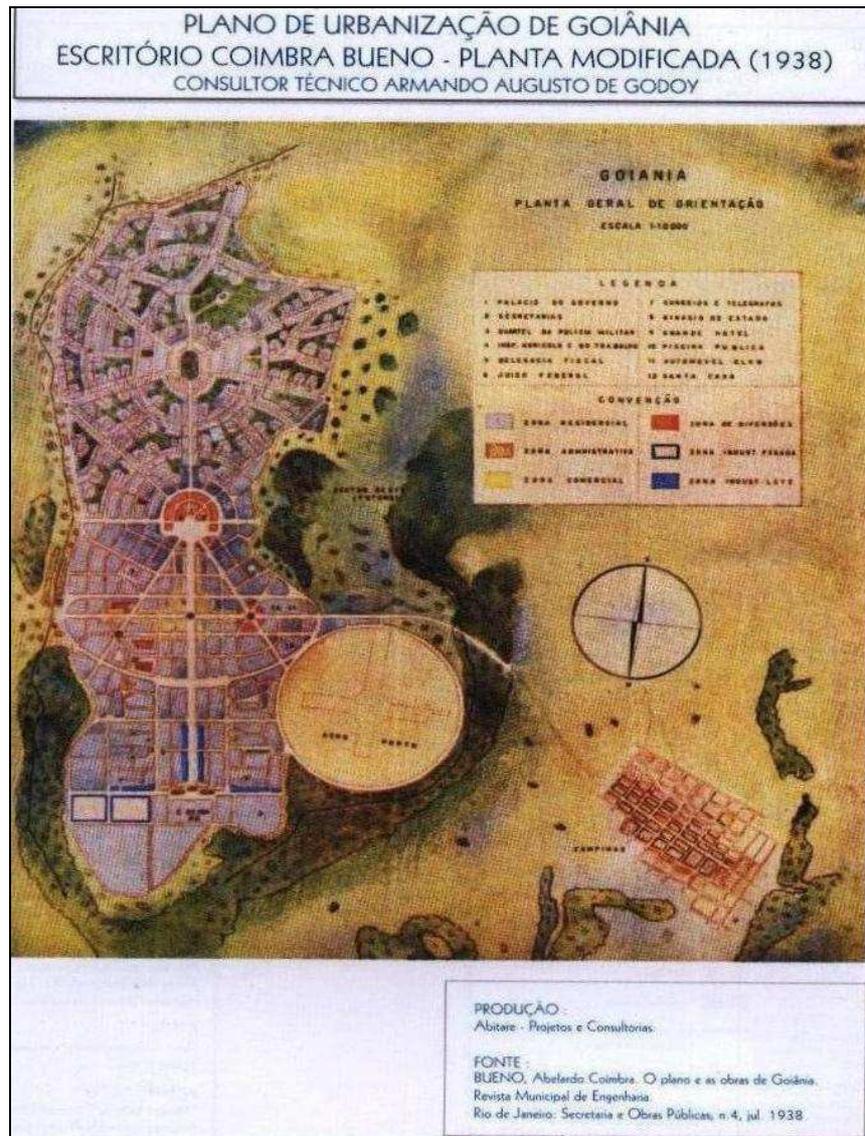


Figura 5: Plano Urbanístico de Goiânia - Armando Augusto de Godoy
 Fonte: SEPLAM – Secretaria Municipal de Planejamento e Urbanismo

No início dos anos 30 houve um processo de viabilização de obras em Goiânia que foi marcado pela construção de cem prédios vendidos para o funcionalismo público, de acordo com o decreto nº 326, do ano 1935. Neste mesmo ano foi firmado um contrato com a empresa Lar Nacional S/A para a construção dessas obras. Em outubro de 1935 foi assinado um contrato com os engenheiros Abelardo e Jerônimo Coimbra Bueno para fiscalização dos serviços contratados com o Lar Nacional S/A (MANSO, 2001).

Sobre a concepção de cidades, Armando Augusto de Godoy (*apud* MANSO, 2001, p. 204) relata:

Conforme já vimos, os planos do Rio de Janeiro e São Paulo inspiraram o surgimento de uma seqüência de cidades brasileiras. Os princípios essenciais desses esforços eram referenciados em teorias e experiências urbanísticas europeias e norte-americanas. Tomada como proposta concreta, Goiânia faz parte desses projetos. Armando Augusto de Godoy lançou Goiânia em moldes tipicamente modernos, seguindo os conceitos propostos e sintetizados por Ebenezer Howard (1850-1928).

O engenheiro Jerônimo Coimbra Bueno elaborou um relatório, em março de 1937, sistematizando os principais elementos do Plano de Goiânia. Este documento, intitulado “O Plano de Urbanização”, possui características modernas nos contextos regionais e nacionais. O projeto da cidade foi definido em 5 zonas: Centro Cívico, inicialmente Praça Couto de Magalhães, atualmente Pedro Ludovico, que abrigaria todos os edifícios públicos das administrações federais, estaduais e municipais, e um monumento comemorativo da fundação do Estado e a figura de Anhanguera; Centro Comercial, uma rede de ruas e avenidas com largura suficiente para satisfazer ao tráfego por várias décadas; áreas Urbanas e Suburbanas; Zona Industrial, na parte mais baixa da cidade, próxima ao local previsto para a construção da estrada de ferro; zonas residenciais, distanciadas das áreas de movimento mais intenso e zona rural (MANSO, 2001).

Coimbra Bueno incluiu, no plano oficial de Goiânia, um projeto de loteamento de sua propriedade particular, que foi denominado cidade-satélite de Campinas, sendo este um setor distante do núcleo urbano (DAHER, 2003).

Durante o período em que Goiânia foi sendo criada houve divergências no que diz respeito às plantas urbanísticas, pois era muito difícil separar com segurança o projeto feito por Atílio Correa Lima daquilo que fora realizado pelos irmãos Coimbra Bueno e por Godói.

Por causa dessa divergência, Atílio não teve o seu nome registrado nos projetos. Citam-se aqui alguns comentários feitos por ele, que foram publicados nos trabalhos realizados por Ackel (*apud* DAHER, 2003, p. 203): “a omissão sistemática do meu nome como autor do plano, já em parte realizado, e a citação exclusiva e indefectível de ‘construtores da cidade de Goiânia’ só pode ser interpretada com má fé”.

Na fase de implantação de Goiânia, o seu espaço urbanístico teve três momentos decisivos. No primeiro, que durou de 1932-1945, na gestão do Pedro Ludovico, as ideias não foram concretizadas; no segundo momento, 1945-1950, Pedro Ludovico foi deposto do seu cargo de interventor federal, e logo nesse período foram convocadas eleições, nas quais Jerônimo Coimbra Bueno foi eleito pelo voto popular (a partir de sua gestão o poder público libera a comercialização das terras particulares, não havendo impedimento de invasão de terras públicas), e no terceiro momento foi feita a transferência da capital federal para Goiás

(DAHER, 2003). Tanto os proprietários de terra como os invasores almejavam uma terra para morar.

De acordo com Daher (2003), com a vinda da Capital Federal para Brasília o governo de Juscelino Kubitschek encorajou a construção civil e abriu rodovias no interior do Brasil. Com isso Goiânia, por ser a cidade mais próxima, teve a incrementação da demanda por habitações em ritmo acelerado para loteamentos particulares.

Neste momento é ressaltado que a transformação urbana com a implantação de uma nova capital do País, dá início a um desenvolvimento socioespacial pautado num modelo corporativo de funcionalidade, eficiência, crescimento imobiliário, econômico e social para a cidade de Goiânia. O devir social e as formas espaciais condicionam mudança também na esfera físico-territorial da cidade, e tem-se como exemplo a energia elétrica nos anos 50, que é inexistente, sendo um fator desfavorável para o desenvolvimento econômico de Goiânia, que logo passa a fazer parte da cidade passando a ser um fator favorável. Já a indústria de transformação e a de construção civil absorve maior número de mão de obra, devido a não ter necessidade de energia elétrica (DAHER, 2003). Assim, o setor terciário passa a ter uma dinâmica acelerada em Goiânia.

Na época da construção da Capital Federal, Brasília, o poder público de Goiânia passou por dificuldades em relação ao controle das suas áreas públicas, que foram invadidas. Para conter esse problema, foi criada a Lei nº 1.566, de 11 de setembro de 1959, em que fica suspensa a aprovação de loteamentos particulares no município de Goiânia, perímetro urbano, até que seja feita uma revisão. Essa proibição não vigorava para aqueles processos de loteamentos que estavam em andamento, a serem aprovados de acordo com a Lei anterior a esta (DAHER, 2003).

Na década de 70 houve proliferação de loteamentos sem infraestrutura em Goiânia, por parte dos proprietários de terras, fazendo com que a cidade se expandisse de forma desordenada, ficando tal cuidado por conta do poder público. Para impedir tal ação, a prefeitura aprovou uma lei que restringia a criação de loteamentos sem infraestrutura básica. Nesse sentido, Visconde (2002 apud Daher, p. 41) aponta:

A aprovação da Lei Municipal nº. 4.526, de 1971, que impedia a aprovação de loteamentos para fins urbanos em Goiânia, sem infra-estrutura mínima, fez com que as terras dos municípios limítrofes de Goiânia passassem a representar uma opção de parcelamento menos onerosa [...]. Após 1972, o número de novos loteamentos abertos em Goiânia reduziu-se consideravelmente.

Manso (2001), ao discutir o processo de loteamento, diz que ele se configura da seguinte forma: é um local em que se constroem edificações, onde são instaladas benfeitorias como ruas, calçadas, esgotos, pavimentação, energia elétrica, entre outros. O loteamento pode ser organizado pela iniciativa privada, pelo poder público, associações etc., cujo proprietário, após a licença da prefeitura, adquire a liberação para construir e comercializar o seu lote.

No ano de 1945 os loteamentos eram propriedades do Estado, de particulares (aprovados ou não) e invadidos. O Estado ocupava uma área de um total de 44% e 56% que eram invadidas por imigrantes de origem rural. Para Daher (2003, p. 249), “[...] os loteamentos públicos que mais influenciaram esse crescimento no Estado foram os Setores Sul e Oeste. As invasões não cresceram em área, mas se adensaram mais ainda”.

De acordo com Daher (2003), os espaços públicos são construídos com requinte para servir ao consumismo e homogeneizar as diferenças culturais, mas acabam sendo instrumentos de segregação e de controle social. Construídos, normalmente, em locais distantes das periferias, dificultam o acesso e o deslocamento das classes populares. Em síntese: um espaço que deveria ser público torna-se privatizado e seletivo. Mas a privatização do espaço público é feita, também, pelas classes populares e acompanha o “ideal das elites”.

Assim sendo, Goiânia vislumbra-se numa metrópole altamente urbanizada, com problemas organizacionais que levam a estudos sobre urbanização e ao crescimento de empresas que utilizam estratégias e planejamento.

1.4 Planejamento Estratégico e o Valor de Troca

Goiânia é uma cidade que vem passando por muitas transformações e a intervenção do poder público e da iniciativa privada aos poucos vai dando forma aos ordenamentos espaciais. O planejamento estratégico está inserido no novo conceito de urbanização, no qual a vantagem competitiva impera na gestão urbana.

Segundo Moysés (2004, p. 148), a cidade de Goiânia surgiu a partir de uma demanda de ordem política e econômica, tendo sido inserida num movimento que, em âmbito regional, buscava articular as regiões produtivas do estado, como a sul e sudeste.

Desta forma, a cidade de Goiânia já surgiu com o seu espaço tomado pela lógica do valor de troca, prevalecendo a desigualdade da sua ocupação socioespacial. O valor de troca tem uma relação quantitativa na ocupação socioespacial, é um processo que pode

influenciar os fatores econômicos, políticos, sociais na medida em que envolve direitos de propriedade para garantir a qualidade e segurança de uso. Por exemplo: a mercadoria que você vende tem valor de troca, e o bem que você adquiriu tem valor de uso. O dinheiro é uma mercadoria intermediária entre um bem que você vendeu, seja ele qual for, como força de trabalho, e um outro bem que você vai comprar que terá para você valor de uso.

No espaço urbano, a região Sudeste (Tabela 1 e 2), uma área considerada super valorizada, gera valor de troca, pois o mercado econômico e social apresentam inter-relação de causa e efeito sobre os resultados desta região. À medida que a cidade de Goiânia se desenvolve, a estrutura de produção e consumo aumenta, ou seja, o planejamento estratégico aplicado tem vantagens competitivas, ligada ao meio dos negócios, de forma cartesiana, e torna-se um indutor na inversão de valores, pois gera a maximização de lucro que só foi possível através da aplicação de instrumentos econômicos no gerenciamento dos recursos compatíveis com novos critérios no surgimento de nova espacialidade na economia brasileira.

Tabela 1: Média de preços por região

Regiões de Goiânia	Média das Regiões			
	2007	2008	2009	2010
Campinas Centro	-	-	2119,89	2318,09
Noroeste	-	-	2244,25	1737,67
Sudeste	-	-	-	1991,5
Sul	-	-	2.802,14	1944,89

Fonte: Depami – Creci/2007, 2008, 2009 e 2010 – (Adaptado pela autora)

Tabela 2: Ranking por setores (média por m²)

Setor	Média (R\$)			
	2007	2008	2009	2010
Média do Marista	-	-	3.600,40 2	3.596,09
Média do Nova Suíça	-	-	3.229,37 8	3.150,10
Média do Oeste	-	3.053,38	3.194,70 3	3.276,71
Média do Jardim Goiás	2312,03	2.924,24	3.154,81 14	3.378,44
Média do Bueno	2325,31	2.706,59	2.996,46 30	3.295,27
Média do Alto da Glória	2083,54	2.589,46	2.626,83 16	2.729,13

Fonte: Depami – Creci/2007, 2008, 2009 e 2010 – (Adaptado pela autora)

O estudo realizado identifica que nos principais bairros da região Sudeste, Jardim Goiás e Alto da Glória, há alteração nos padrões espaciais da região, pois nesses setores houve aumento crescente nos imóveis, o que é considerado uma vantagem competitiva.

Diante disto, o desempenho é alcançado por meio da vantagem competitiva, se intensifica a competição entre as organizações em função do crescente desenvolvimento

imobiliário e econômico na Região Sudeste, e proporciona para as empresas e para o governo ganhos consideráveis que levam à ação consistente de estratégia, o que vai determinar o sucesso empresarial.

Segundo Compans (2005), a partir da década de 1980 a estratégia corporativa apresentou desenvolvimento, quando o fenômeno da reestruturação empresarial imobiliária ganhou impulso com o desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação e dos transportes, passando a predominar uma dinâmica de interação e integração.

Essa dinâmica de interação e integração tem como objetivo a participação conjunta de um projeto em que ambas as partes envolvidas na reestruturação imobiliária reagem juntas à mesma situação de forma a afetar ou modificar a estratégia corporativa, a qual tem como objetivo promover a construção das diferenças para desenvolver vantagem competitiva para a região.

As estratégias corporativas determinam em qual setor a empresa deve operar e explicitam como a empresa utilizará seus recursos e sua capacidade para construir e influenciar as vantagens competitivas de forma favorável às decisões de compra dos clientes, pois uma corporação precisa introduzir vantagem competitiva aos negócios empresariais. Conforme Porter (1999, p. 237), a estratégia corporativa se refere a duas questões diferentes: a de quais negócios o grupo deve participar e a de como a matriz deve gerenciar a variedade de unidades de negócios.

Para Porter (1998), um planejamento estratégico possui alguns indicativos de sucesso, como o que podemos chamar de gerência de carteira, que se baseia na diversificação por meio da aquisição de empresas sólidas, e outro como a gerência com conhecimento especializado, que atua como financiadora e analista. Outro indicativo é a reestruturação que transforma as unidades de negócio, procurando organizar os setores doentes e inteiros não completamente desenvolvidos das organizações, e a transferência e o compartilhamento de atividades que exploram o inter-relacionamento entre as unidades. Essa correlação, em estratégia corporativa, é uma forma de encontrar a cadeia de valor. Vale ressaltar que cadeia de valor ajuda na transferência de habilidades entre as unidades de negócio da empresa, ou seja, um produto já existente na comercialização transmite ideias sobre novos conceitos de posicionamento estratégico, podendo ambos se beneficiarem.

De acordo com Moysés (2004), o município de Goiânia teve a participação dos agentes que produziram o espaço urbano. O mercado imobiliário (empreendedor) e o Estado são os agentes que implementaram a urbanização. O primeiro constitui-se de proprietários de terras (a serem loteadas), projetistas, consultores, financiadoras e incorporadores. Os dois

agentes uniram-se para garantir lucros através do mercado de terras em Goiânia. Desta forma, houve articulações de forças em todo o âmbito regional.

Nesse sentido, a construção do *shopping center* na região Sudeste de Goiânia se enquadra nesse perfil, pois faz parte do espaço do consumo que é fruto de uma sociedade marcada pela submissão e pelo poder, e, por ser uma cidade contemporânea, possui uma transformação contínua e crescente nas políticas urbanas. O espaço urbano contemporâneo tem por objetivo transformar as cidades em um espetáculo mercantil. A difusão das cidades pode criar espaços urbanos caóticos, havendo, na criação de novos bairros, uma especulação imobiliária nos mercados globalizados.

Goiânia foi uma importante realização urbanística e brasileira do século XX, pois sua concepção e construção configura-a como uma importante metrópole, tem potencial e complexidade na economia global.

O urbano foi superando, a urbanização se estendeu muito além dos limites da tradicional cidade histórica. As tecnologias do ambiente urbano, tais como tecnologia da informação, produção industrial, se estenderam por todo o globo e têm desempenhado um papel importante na formação do espaço capitalista.

Segundo Lefebvre (1999), não se vendem mais objetos, tijolos, ou habitações nas cidades, o espaço foi dominado pelo capitalismo, o que significa que o espaço se tornou mercadoria, entrando no circuito de valor de troca.

Nesse sentido, no mundo moderno o processo de reprodução do espaço se submete cada vez mais ao jogo do mercado imobiliário, que tende cada vez mais a criar espaços de dominação e controle. A troca se mundializa de forma rápida, o processo de comercialização e especulação em torno do espaço se torna cada vez mais acentuado e o lugar se transforma, produzindo estranhamento a partir da sua desfiguração.

O espaço produzido, enquanto mercadoria, entra no circuito da troca, em que atrai capital de investidores, e a economia migra de um setor para outro. Desta forma, há uma banalização do espaço, porque é associado a uma nova dominação. De acordo com Lefebvre (1999), o espaço dominado pelo capitalismo impõe modos de apropriação, influencia também no comportamento, nos modelos de construção que excluem/incluem, produzem novas centralidades e a espacialização dos lugares.

De fato, a espacialidade transforma o mercado imobiliário, que pode levar à destruição e melhoramento dos antigos lugares. Os interesses imediatos e lucrativos levam, muitas vezes, as grandes consequências, como a destruição de áreas de preservação ambiental, gerando para a cidade um descontrole organizacional.

A expansão das áreas urbanas pode se tornar uma disputa por qualidade de vida. A reestruturação dos espaços urbanos na cidade de Goiânia representa mais que impactos econômicos, tem-se uma mudança em toda a esfera de reprodução social e nos espaços de consumo.

Uma das mudanças de destaque foi iniciada estrategicamente na década de 50, com a empresa Jardim Goiás Empreendimentos, pertencente à uma família proprietária de área em Goiânia. O bairro Jardim Goiás foi fracionado com o intuito de realizar, na década de 80, a construção do primeiro shopping da capital, que causou grande impacto na economia local, mudando a imagem do bairro Jardim Goiás e agregando valor aos imóveis localizados na região.

Os empreendimentos Louza, já pensando na maximização do lucro, criaram vários outros espaços, como o Residencial *Alphaville* Flamboyant, lançado em 2001, uma realização no setor urbanístico de luxo, com qualidade nas construções e infraestrutura completa. Além disso, fez parcerias com o poder público implantando o Parque Flamboyant, uma benfeitoria que potencializou o mercado imobiliário, construindo prédios residenciais de luxo. Ainda trouxe empresas multinacionais, como concessionárias, e hipermercados para essa área.

Ao examinar o histórico dos Empreendimentos Louza, observa-se que o espaço urbano preconizado pelo proprietário da “Fazenda Botafogo” é resultado da ação da produção espacial da região Sudeste de Goiânia. Usam a estratégia como marco, pois a atratividade, a rentabilidade são fatores que influenciam as eficácias competitivas do preço, custos, as ameaças, as oportunidades, as concorrências e o poder de negociação. As forças econômicas, políticas e sociais também atuam no processo de urbanização desta região de forma sistemática, ou seja, a cidade passa por mudanças que vão contemplar o espaço arquitetônico proposto, o moderno e rentável. Essa concepção nos leva a comparar as vertentes defendidas por Porter (1998, p. 162), para quem o mapeamento espacial busca a implementação de estratégia na prática, que é a base do desenvolvimento, ou seja, uma abordagem direcionada para estratégia, competitividade e produtividade com enfoque empresarial de natureza econômica. A vantagem competitiva constitui-se de um sistema autofortalecedor, cria para o ambiente inovação rápida e contínua de caráter dinâmico e coeso da vantagem competitiva, sendo examinado e compreendido pelo mercado econômico do país.

Esse enfoque levou o empreendedor a buscar novos negócios que pudessem ser o diferencial para a região Sudeste de Goiânia. Por meio de pesquisas de mercado, trouxe algo inovador, a implantação de um *shopping center*.

O surgimento e o desenvolvimento do shopping center acompanha uma nova forma de industrialização, oferta e demanda. É um importante fenômeno da sociedade capitalista globalizada, espaço privado, complexo comercial que vende diversos tipos de mercadorias com o intuito de obter o lucro máximo.

Barber (1986 *apud* PADILHA, 2006, p. 15) relata em sua obra que os shopping centers constituem as capitais do McWorld. Neles não se encontra nem teatro de bairro, nem dispensário para os cuidados das crianças, nem lugares onde se possa discursar aos transeuntes, nem lugar de culto, nem prefeitura, nem cooperativa agrícola, nem escola. Unicamente séries de lojas exigentes de nos desfazer de nossa identidade, exceto a de comunicador, de renunciar à nossa cidadania para melhor saborear o prazer solitário de fazer compras.

Nesse contexto, pode-se afirmar que os shoppings centers não são uma inovação recente. O Grand Bazaar de Isfahan, que é uma estrutura em sua maior parte coberta, data do século X a.C.. Os dez quilômetros de estrutura coberta do Grand Bazaar também possuem uma antiga história. O Oxford Covered Market (Mercado Coberto de Oxford) foi aberto oficialmente em 1º de novembro de 1774 e existe até os dias atuais. Em 1828, o primeiro *shopping center* foi criado nos Estados Unidos da América, em Rhode Island. O Galleria Vittorio Emanuele II, em Milão, foi criado na década de 1860.

A história do *shopping center* surgiu na Europa com a criação e desenvolvimento de grandes lojas de departamento e galerias parisienses e londrinas, baseado numa arquitetura em que as passagens eram cobertas para pedestres. Nesta mesma época, o espaço do consumo passa a ser vivenciado e desejado como atração pelas pessoas ricas e, ao mesmo tempo, era visto como um lugar de lazer.

As lojas de departamento foram inspiração para a idealização do *shopping center* do século XX, pois representa o capitalismo, a modernidade, o espaço de consumo, *status* social, são a transformação do espaço de consumo, passa a ser uma necessidade, unindo os interesses dos planejadores e gestores dos *shopping centers* aos interesses dos consumidores.

Segundo Padilha, nos Estados Unidos, anos pós-Segunda Guerra Mundial, o mercado financeiro retoma novo fôlego, dando vida aos *shoppings centers* regionais que foram construídos de costa a costa, provocando uma descentralização nas cidades dos Estados Unidos.

O *shopping center* é um importante indutor de transformações do espaço na região sudeste de Goiânia, influenciando fortemente o mercado imobiliário. Esse processo de desenvolvimento e crescimento urbano aumentou de forma considerável a demanda pela modernização do espaço que influenciou a modificação de uma região rural.

O surgimento do *shopping* é um fator de crescimento nas cidades, que articula o processo de urbanização, atrai público pela diversidade de serviços, entretenimento, lazer, aliado ao símbolo de modernidade, em que substitui os velhos símbolos de espaços centrais das cidades. Ampliam-se as fronteiras comerciais, provoca repercussão na geografia da cidade, alteram-se os eixos de circulação, que são reorientados para uma nova urbanização do espaço e formação de áreas nobres no entorno. Há um planejamento logístico condizente com o espaço oferecido para a população ligada às classes sociais que vão direcionar a expansão, os investimentos nos setores terciário, que envolve atividades econômicas como educação, comércio, saúde, transporte, serviços em geral, e secundário, que são os produtos industrializados.

Pesquisa realizada pelo Datafolha (2006) em todo o território nacional, no final de 2006, mostra que 3% dos brasileiros com idade igual ou superior a 16 anos costumam a ir ao *shopping center* pelo menos uma vez por semana. Considerando-se o total da população, 31% afirmam frequentar shoppings, mas, dentre estes, a grande maioria (24%) o faz, no máximo, uma vez por mês. A frequência é muito maior na Classe A e entre os que possuem renda familiar mensal superior a 20 salários mínimos. Nesses segmentos, as taxas dos que costumam visitar as lojas semanalmente sobem para 11% e 13%, respectivamente.

O Flamboyant está dentro desta concepção, maximiza o lucro, desempenha a função de *shopping* regional, pois é um grande empreendimento de referência para o município de Goiânia e para o estado de Goiás. E, por ser um diferencial competitivo, o *shopping* vem passando, ao longo dos anos, por várias transformações, pois, desde a sua inauguração, tornou-se centro das compras e ao longo dos anos houve vários acréscimos, atualizações sucessivas, necessidade de novos estacionamentos, mudando seus arranjos e adaptando as novas tecnologias e economia. Segue quadro 2:

Quadro 2: Ampliações e Expansões do Flamboyant *Shopping Center*

Mês/ Ano	Detalhes
Outubro/1991	Primeira ampliação
Outubro/1992	Ampliação da área de alimentação e lazer, que ganhou 13 novas lojas, incluindo o McDonald's, e área para diversões com 700 m ²
Mai/1994	Criação de uma área com 2.000 m ² , denominada Via Láctea, que passou a abrigar 18 lojas. Atualmente, a área abriga lojas de serviços, como bancos, serviços odontológicos, Correios, loteria, casa de câmbio e diversas operadoras de telefonia, entre outras empresas.
Novembro/1996	É realizada a 1ª etapa da Expansão Sul, com ampliação de dois pisos, composta por 111 lojas, uma loja de departamentos, complexo de cinema com oito salas, área de fast food, praça de eventos, escadas rolantes duplas, fraldário e mais 1.063 vagas de estacionamento. Com a primeira expansão, o shopping passou a oferecer mais qualidade no atendimento, variedade em produtos, modernidade e 1.000 novos empregos diretos.
Agosto/1998	Inauguração da loja McDonald's – Drive Thru, com uma área de 397 m ² , no estacionamento do térreo 1 do Flamboyant. A loja conta com 42 vagas, incluindo estacionamento para deficientes

	físicos.
1998	Reestruturação do mix de lojas com o objetivo de verificar quais ramos de atividades poderiam ser melhorados. O resultado desse trabalho de reestruturação é um aumento de 132,65 % do público frequentador classe A. Ainda assim, o shopping consegue oferecer a todas as classes sociais uma gama de lojas com preços competitivos e produtos de alta qualidade.
Abril/2000	O térreo 2 do Flamboyant Shopping Center passa a contar com a loja de departamentos Renner.
Julho/2000	O Cine Center, localizado no terraço do shopping, após reforma que amplia suas duas salas para cinco, passa a se chamar Stadium Center. Foi desativado em fevereiro/2006 para a construção da 1ª etapa da Expansão Norte.
Dezembro/2000	Em uma área com mais de 19.000 m ² é inaugurado o Deck Parking Sul, que passa a oferecer mais três pisos de estacionamento coberto com 750 vagas simultâneas. Por se tratar de um espaço bem localizado e estruturado, o Deck Parking também sinaliza uma nova fase para a área de eventos em Goiânia, sendo utilizado para a realização de grandes ações culturais, sociais, esportivas, entre outras.
Junho/2001	A Tok & Stok, especializada em móveis e decoração, inaugura loja com 3.323 m ² , no térreo 1 do shopping.
Novembro/2003	O Flamboyant Shopping Center inaugura a 2ª Etapa da Expansão Sul com uma ação para revitalização de sua identidade visual. Externamente, as paredes foram totalmente revestidas por painéis com pintura automotiva laváveis de cores predominantemente brancas e alguns detalhes coloridos nas portarias de acesso, no Deck Parking Sul e em pontos alternados da fachada. Internamente, algumas áreas receberam novos pisos, portarias de acesso, escadas, iluminação e sonorização que culminaram num mall ainda mais moderno. A 2ª Etapa da Expansão Sul apresenta um mix totalmente planejado, composto por 33 marcas, sendo duas mega stores, Saraiva Mega Store e Centauro, além da ampliação da Riachuelo, acrescentando ao shopping mais 17,5% em área bruta locável. A inauguração dessa etapa gerou 500 empregos diretos.
Dezembro/ 2006	O Flamboyant inaugura a 1ª etapa da Expansão Norte, ampliando sua área de alimentação e lazer no Piso 3. As mudanças permitem a inauguração do Cinemark e o remanejamento das lojas Bon Grillê, Bapi, Toshca Arabian, Vivenda do Camarão, Cia. do Grelhado (antes All Cheese) e A Cantina (antes Big Pizza). O espaço também oferece novidades, como Burger King, Subway e Crêpe de Paris, e um amplo espaço com 1.650 m ² (Espaço Cultural). A "nova área de alimentação" conta com sanitários diferenciados, incluindo banheiro familiar e capacidade para receber mais de 520 pessoas sentadas simultaneamente. As mudanças também compreendem a portaria de entrada do térreo 2, próxima às Lojas Americanas, que é modificada, passando a abrigar lojas de serviços e escadas rolantes de acesso à área de alimentação e lazer do Piso 3. Um piso intermediário, cujo acesso também se dá pelo elevador, é construído para abrigar o quiosque Chopp da Brahma. Uma área de aproximadamente 20.000 m ² é construída para abrigar o Deck Parking Norte com quatro níveis. O espaço tem capacidade para 800 veículos em vagas cobertas e acesso ao shopping através da Loja Renner (térreo 2) e pela nova área de alimentação e lazer (Piso 3). Nos demais níveis, o acesso ao shopping é feito por elevador.
Março/ 2007	Inaugura, na Expansão Norte – Piso 3, a Rede Cinemark, a maior operadora de cinemas do Brasil e uma das maiores do mundo. A empresa oferece oito salas de cinemas, todas com telas gigantes (de parede a parede), sistema de som digital THX, isolamento acústico, poltronas reclináveis com braços móveis (nas duas últimas fileiras) e suporte para copos nos assentos. A Cinemark tem capacidade para receber 1.800 pessoas simultaneamente.
Janeiro/ 2008	Inaugura, na área externa do shopping, o restaurante Outback Steakhouse, o primeiro do estado e o 18º da rede no Brasil. Com uma área de 650m ² e capacidade para 310 pessoas, o restaurante oferece cortes especiais de carnes, porções diferenciadas, decoração típica australiana e estilo de atendimento descontraído. A operação conta com 125 colaboradores e é fruto de investimentos na ordem de 4,5 milhões. O Flamboyant inicia um trabalho de revitalização, incluindo ambientação dos malls, a substituição de todas as mesas e cadeiras da praça de alimentação (térreo 1) por móveis de madeira com a certificação FSC* e revitalização dos banheiros, que passaram a contar com decoração mais aconchegante. *A certificação FSC assegura que a madeira utilizada é oriunda de um processo produtivo manejado de forma ecologicamente adequada e de acordo com todas as leis vigentes
2009	A inauguração de novas marcas, há várias exclusivas em Goiânia, esteve entre as inovações ocorridas no Flamboyant em 2009. Além de uma maior valorização do mix de lojas, o shopping iniciou um trabalho de revitalização interna nas praças de alimentação, mall e sanitários. No quesito marcas, os destaques foram Adcos, Animale, Bibi, Cacau Show, Camarão & Cia, Dress to, Fran's Café, Francesca Romana Diana, Max Sushi, Mundo Verde, Primetek HP Store, Stroke (ampliação), Santa Lolla (ampliação), Uno & Due, Yoggi, Milano, Hope, LeeLoo, Enjoy, entre outras.

Fonte: Adaptado pela Autora. Disponível em: www.flamboyant.com.br. Acesso em: 15 nov. 2010.

Conforme Porter (1993), a vantagem competitiva reside no papel desempenhado pelo ambiente econômico, pelas instituições e pelas políticas públicas, são atributos de uma nação que estimulam a competição.

Porter (1993, p.6-7) ressalta que o único conceito significativo de competitividade a nível nacional é a produtividade nacional. Um padrão de vida em elevação depende da capacidade das empresas do país de atingir altos níveis de produtividade e aumentá-la com o tempo.

Neste sentido, sugere-se que se deve abandonar toda ideia de “nação competitiva” como expressão que tenha grande significado para a prosperidade econômica. A produtividade das empresas é o que realmente influencia e determina os níveis da prosperidade econômica de um país. Por outro lado, nenhuma nação pode ser competitiva em tudo, ou ser exportadora líquida de tudo, o que caracteriza o foco setorial de análise.

Vale ressaltar que as características de uma cidade permitem à empresa criar as suas vantagens competitivas, um processo altamente localizado nas estruturas econômicas, nos valores políticos e sociais de um estado ou município que vão contribuir para o sucesso competitivo. Os aspectos relacionados às estruturas econômicas, valores, culturais e históricas se encontram incorporados à teoria econômica e aos modelos de crescimento de desenvolvimento regional.

O papel da nação, preconizado por Porter, deixa transparecer o que realmente importa na sua abordagem, é o de se constituir na sede física das empresas, sendo irrelevante que o capital seja propriamente nacional, podendo ser de agentes econômicos internacionais. Outro ponto interessante neste contexto é que a vantagem competitiva de estado ou do município se traduzirá em um montante de recursos que irão circular na economia globalizada.

Portanto, o que importa para o mercado é o nível de produtividade de um país e sua capacidade de melhorá-lo. Porter (1989, p. 115) reforça que os próprios ganhos de produtividade alcançados no país serão apropriados e transferidos para outros países, onde estão estabelecidos os proprietários de capital empregados no país base da produção.

As teses de Porter relatadas poderiam ser inseridas na urbanização da região Sudeste de Goiânia, devido a um crescimento acelerado que tem por objetivo a produção econômica e social e também participa da circulação de produtos e serviços, mas retém a maior parcela de acumulação de capital resultante dos empreendimentos de luxo instalados no bairro. Reveste-se de caráter típico ideológico de neoliberalismo econômico, reforçando as desigualdades sociais e econômicas no município. As empresas competem nos mercados, e

não os estados e municípios, pois elas que ditam a competição, que fazem acontecer a vantagem competitiva.

Conforme Porter (1989, p. 155), a análise para se compreender a competição são as indústrias, que são materializadas em cinco forças competitivas, as quais são: ameaças a novas empresas, ameaça a novos produtos, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores e a rivalidade entre os competidores existentes.

Diante do exposto, as empresas obtêm resultado positivo se a vantagem competitiva for sustentável no processo de crescimento. A crescente velocidade no processo de inovação representa oportunidade e risco ao mesmo tempo, fatores esses que tornaram realidade o principal sucesso dos Empreendimentos Louza, a construção do *shopping center* na região Sudeste, dentro de uma área considerada “rural”, possui posição de destaque no mercado, que significa escolher, de forma deliberativa, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um conjunto de valores que envolvem a estratégia de custos, diferenciação e o foco. Uma empresa procura ampliar e refinar o plano estratégico com tomadas de decisão utilizando um portfólio de recursos físicos, financeiros, marca, imagem, cultura organizacional, sistemas administrativos e recursos humanos, e é a partir dessas abordagens que a empresa pode obter vantagem competitiva sustentável que vai consistir escolher uma posição diferente da dos rivais. Com essas vantagens, a urbanização nesta região tem representatividade na cidade de Goiânia, que são essenciais para o seu desenvolvimento.

Existem pontos que se destacam como vantagem competitiva, que são o menor custo, o qual proporciona produzir e comercializar com eficiência, e o outro ponto é a diferenciação, capacidade de comercializar com valor excepcional e oferecer produto ou serviço de qualidade com características especiais.

Porter (1998, p. 257) afirma que:

[...] cada unidade de negócio é uma coleção de atividades distintas que vão desde vendas até contabilidade, que lhe dão condições de competir. Chamo essas ‘atividades de valor’. É nesse nível, e não na empresa, que a unidade ganha a sua vantagem competitiva.

As empresas criam vantagem competitiva, descobrindo maneiras novas e melhores de competir, e um planejamento estratégico urbano contribui para a construção de um planejamento crítico que leva o empreendedor e o poder público a pensarem nesse desenvolvimento de forma justa, participativa.

Santos (2008, p. 36) diverge de Porter, pois, para ele, o espaço geográfico constitui um sistema de objetos e um sistema de ações, valorizando a questão do tempo e sua estreita relação com o espaço. Cada lugar é, ao mesmo tempo, objeto de uma razão global e local, convivendo harmoniosamente.

Estratégia, estrutura, rivalidade e maximização do lucro das empresas é que vão determinar o processo competitivo, e o sistema nacional pode afetar de forma determinante a vantagem competitiva, pois existem acontecimentos fora do controle das empresas, como novas tecnologias, guerras, mudanças no mercado externo que podem melhorar ou piorar a vantagem nacional.

Vainer *apud* World Economic Development Congress & The World Bank (2000, p. 76) ressalta que durante largo período o debate acerca da questão urbana remetia, entre outros, a temas como crescimento desordenado, reprodução da força de trabalho, equipamento de consumo coletivo, movimentos sociais urbanos, racionalização do uso do solo, a nova questão urbana, agora, como nexos central a problemática da competitividade urbana:

Quando a liberalização do mercado preside o desenvolvimento da economia global e a privatização, e os mercados financeiros se tornam rotinas, as cidades necessitam: competir pelo investimento de capital, tecnologia e competência gerencial; competir na atração de novas indústrias e negócios; ser competitivas no preço e na qualidade dos serviços e competir na atração de força de trabalho adequadamente qualificada.

O governo influencia as relações do mercado, pois estabelece, durante o processo de crescimento, um plano estratégico muito semelhante ao de empresa privada, pois tem a função de ampliar a sua participação no mercado para obter sustentabilidade, crescimento econômico e valorização do espaço construído. Para que isso ocorra, o planejamento estratégico da cidade de Goiânia apresenta condicionantes que promovem, dirigem e modificam a ocupação do solo.

As condições que sublinham a competitividade estão dentro do país, as razões pelos quais uma determinada cidade ou região tem êxito num determinado mercado é a combinação de fatores excepcionais de uma base de abastecimento local bem desenvolvida, com investimento, inovação, visão e manutenção de valores sofisticados da vantagem competitiva, refletindo no posicionamento estratégico da empresa e de seus concorrentes.

CAPÍTULO II

2. A REGIÃO SUDESTE E O MARKETING URBANO

O acelerado processo de urbanização na região Sudeste de Goiânia, aliado à globalização, trouxe para a região problemas e desafios para a gestão da cidade. As atividades inseridas na região têm apresentado importância econômica crescente, que contribui para o desenvolvimento por meio da modificação do espaço direcionado para um lugar “moderno”, que requer uma postura de planejamento e gestão. As modificações estruturais estão ocorrendo na totalidade da região, prova de que a região é estratégica, ou seja, essa nova configuração exige uma política de formação voltada para a modernidade sob a ótica do mercado e as formas de gestão requeridas estão se adequando a esse novo ambiente.

A Lei N° 8618, de 09 de janeiro de 2008, que regulamenta a concessão da outorga do direito de construir expresso na Lei Complementar n° 171, de 29 de maio de 2007, que permite direito de construir acima do Coeficiente de Aproveitamento Básico adotado pelo município de Goiânia é uma das premissas para o desenvolvimento das regiões. Para que ocorra este cálculo os bairros são divididos por grupos, no caso da região Sudeste tem como exemplo o Jardim Goiás, Alto da Glória, que fazem parte do grupo I que tem como referência a razão de 50% (cinquenta por cento) do CUB, com isso os loteamentos adensáveis aprovados podem ser verticalizados acima de 9m (nove metros) de altura.



Figura 6: Área ocupada no bairro Alto da Glória e Jardim Goiás
 Fonte: Disponível em: <www.skyscrapercit.com>. Acesso em: 12 jan. 2011.



Figura 7: Jardim Goiás – Vista do Parque Flamboyant
 Foto: Luciene R. da Costa, 2010.

O modelo de planejamento estratégico vem sendo difundido no Brasil pela ação combinada de consultores inspirados em conceitos e técnicas do planejamento empresarial que devem ser adotados pelos governos locais em razão das cidades estarem dominadas pelos desafios e condições que as empresas impõem. As cidades se desenvolvem em face da necessidade de compatibilizar os desafios gerados pela nova estruturação da urbanização, buscando visão de futuro a partir da realidade estabelecida pela cidade, que foi evoluindo dentro das mutações da espacialidade e da demanda locais da sociedade.

Bouinor e Bermils (*apud* VAINER, 1995, p. 12) afirmam a necessidade da “transposição da *démarche* estratégica para a gestão urbana”, porque as cidades vêm sendo desafiadas por “mutações idênticas” às vividas pela empresas.

Neste sentido, o mercado competitivo utiliza-se do marketing e das estratégias, as cidades são vendidas sob a ótica publicitária, são vistas como mercadoria que pode ser comercializada integralmente ou de forma parcelada. As mudanças são impostas pelo capital financeiro, que representa uma dinâmica que é obrigada a reinventar constantemente a gestão urbana em uma grande operação. A isto o plano estratégico da cidade de Barcelona chama de *city marketing*, que pode significar promoção, competitividade, que não se limita somente ao desejo de melhora do tecido urbano, melhora também a cidade como um todo com as novas tendências arquitetônicas internacionais. Muitos gestores estão importando certas metodologias da iniciativa privada com o objetivo de tornar as suas cidades dotadas de maior valor, e partem da premissa que a qualidade do espaço urbano se encontra vinculada ao aumento da competitividade.

Para Borja e Forn (*apud* VAINER, 2000, p. 78), “a mercadotecnia da cidade, [...] vender a cidade converteu-se em uma das funções básicas dos governos locais [...]”

Está-se falando do que chamamos de *marketing urbano*, ou seja, conjunto de ações conduzidas pela cidade por meio de promoções que envolvem atratividade para as pessoas e negócios. São muitos os locais que empreendem a valorização e promoção com a intenção de criar uma imagem inovadora, dinâmica, atual, agradável e requintada para a cidade, suscetível de atrair investimentos e aumentar o consumo.

A produção e gestão do espaço contemporâneo parecem estar transformando a cidade cada vez mais em mercadoria a ser vendida através de políticas de marketing dignas de uma grande empresa (SÁNCHEZ, 2003).

Esse fenômeno na região Sudeste é dinâmico, o meio urbano transforma os espaços metropolitanos, agrega valores às transações imobiliárias, grandes recursos são investidos nas estruturas urbanas e nas arquiteturas de “griffe”, criando identidade para o lugar, dando uma nova imagem para a região que resultou na valorização dos imóveis localizados no seu entorno.

Com marketing estratégico o processo de estratégia pode embutir articulações de poder nos grandes grupos econômicos, uma vez que as modificações realizadas na região Sudeste concretizam os interesses dos grupos internacionais no mercado imobiliário e nas empresas instaladas nesta região. Quando o marketing é crescente e é visto como transformador da espacialidade, cria-se um sentimento de orgulho com relação à região junto às pessoas que moram ou frequentam o espaço, que passa a ser um local cidadão, ou seja, acaba por se transformar em uma mercadoria, em um objeto de luxo a ser vendido num mercado competitivo. Empresas, cidades, regiões, bairros competem entre si, de forma que

podem provar que o planejamento estratégico nas cidades é importante e acaba sendo a ligação do sucesso no seu desenvolvimento. Ressalte-se que é necessária uma análise, pois a competição pode trazer crescimento ou exclusão do espaço, tendo em vista esta complexidade, os paradigmas nacionais e internacionais como a tríade requalificação urbana revitalização econômica e mudanças na arquitetura reforçam o argumento de os benefícios terem sido apropriados pela população de maior poder aquisitivo.

Vainer (2002, p. 77) ressalta que o planejamento estratégico busca mostrar que seu discurso se estrutura basicamente sobre a paradoxal articulação de três analogias constitutivas: a cidade é uma mercadoria, a cidade é uma empresa, a cidade é uma pátria.

Neste sentido, evidenciar o projeto cidade implica interesse empresariais globalizados, uma política que envolva a eliminação de conflitos e ele questiona até quando é aceitável a postulação dos propugnadores do planejamento estratégico urbano como o único meio eficaz para realizar processos estratégicos impostos pela globalização.

A globalização é uma grande transformação do século XX, foi a partir deste período que a sociedade pôde presenciar a evolução industrial que gerou uma nova dinâmica de acumulação de riqueza, evolução tecnológica e cultural e abertura de mercado, mas também houve desigualdade econômica, ou seja, países desenvolvidos que possuíam capitais e tecnologias exploraram a economia subdesenvolvida.

Vainer (2000) procura evidenciar que as analogias citadas nos projetos das cidades têm interesse empresarial, político e econômico e que no planejamento estratégico urbano frente às novas ideias impostas pela globalização junto às cidades a aos poderes locais há uma disputa capaz de oferecer novos insumos num mercado extremamente competitivo. A forma de planejamento estratégico imposta pelo mercado competitivo, que é a maximização do lucro, ganhar dinheiro sem a preocupação do que isso possa gerar ao meio ambiente, está no comportamento da sociedade capitalista em que se está vivendo.

O mundo em que vivemos no século XXI exige uma economia mais flexível, globalizada, com isso o planejamento estratégico fica apto a introduzir uma estrutura coerente com a multiplicidade de competitividade urbana que vem ocorrendo na região sudeste de Goiânia. O número crescente de empreendimentos imobiliários e comerciais trouxe para a região investimento de capital, tecnologia e trabalho.

Assegurar que os bairros pertencentes à região Sudeste vão ser geridos e planejados como empresa nos impõe uma administração participativa que se concentra no esforço de relacionar o processo estratégico junto com os participantes internos e externos da empresa pública/privada, que pode afetar o futuro de um bairro. Esse modo participativo é

definido pelo Estatuto da Cidade, Lei 10.257, de julho de 2001, que ganhou muita importância no País, pois “o seu objetivo é estabelecer normas de ordem pública de interesse social que regulam o uso da propriedade urbana em prol do coletivo, da segurança, do bem estar dos cidadãos, bem como o equilíbrio ambiental”.

O modelo participativo do planejamento estratégico da cidade tem como característica um processo focado em pensar e construir as cidades. Ou seja, com a construção do *shopping* center houve uma evolução na região Sudeste, trouxe para Goiânia novos condicionantes de forma intencional para potencializar as oportunidades e reduzir as ameaças, procurando desenvolver os pontos fortes e reforçar os pontos fracos, dentro de uma visão de futuro projetada para toda a população goianiense.

A região Sudeste está inserida nos moldes do planejamento estratégico, pois vem atuando no mercado de forma competitiva, ágil, sendo que a ação acompanha o projeto urbano, manifesta-o, molda-o e o torna público. Portanto, ao se pensar em projetos para a região, busca-se o resultado. A espacialidade da região é pensada tanto no público como no privado como forma de benfeitoria, as condições de legitimação requerem um projeto consenso de ambas as partes interessadas.

2.1. Transformações do espaço em função da construção do *shopping* (*Shopping*, primeira etapa da estratégia, vantagem competitiva - Porter)

A tendência do mercado é a construção de grandes empreendimentos, *shoppings centers*, conjuntos residenciais, condomínios, pois o envolvimento na elaboração de plano estratégico para a cidade gera um fator de investimento e melhoria na transformação do espaço urbano. Entretanto o que parece ser uma situação diferente, a transformação do espaço, precisa estar em constante movimento, e é o que está ocorrendo nas cidades, principalmente na região Sudeste de Goiânia. Esse processo de mudança na região busca uma estrutura intraurbana de metrópole, o mercado comanda o processo de urbanização ou reurbanização e o espaço público é consequência que acaba influenciando o poder público municipal nos projetos de desenvolvimento.

Ao construir obras (Figura 8), acaba-se valorizando os terrenos que circundam os empreendimentos de grande impacto para a população e a cidade, e a possível mudança na legislação em função das pressões de toda ordem, ou seja, de acordo com os interesses dos municípios e dos investidores. Para a eles, a cidade é um organismo dinâmico e a legislação deve acompanhar a demanda urbana, estabelecendo mecanismos de atuação conjunta entre a prefeitura e a iniciativa privada. Azevedo Netto (1999, p. 258) relata que “...a melhoria de um espaço eleva o preço da terra e exclui quem não tem recursos para dela se apropriar”.



Figura 8: Região Sudeste de Goiânia
Fonte: Organizado por Luciene Ribeiro da Costa

Pode-se observar na figura 8, uma grande área privilegiada pelo verde, equipamentos urbanos de luxo, bem diferente da área rural, que se tornou insuficiente para o tipo de planejamento estratégico proposto pelo proprietário da terra, pois o urbano atendeu às demandas da espacialização, o processo de ocupação adensamento é aplicável na estrutura e na organização da cidade.

Sendo altamente participativo, o planejamento estratégico busca não só o novo entendimento sobre estratégia, mas há também o interesse da sociedade urbana, que considera os valores, interesses e aspirações uma projeção futura. Para estabelecer a transformação do espaço tem que haver um efetivo arcabouço de cooperação público-privado com o objetivo de coordenar ações individuais ou comunitárias para buscar a implantação de objetivos consensuais.

Com a transformação do espaço, a região Sudeste tornou-se competitiva, houve mudança na demanda local para acelerar o processo de acumulação de riquezas e o processo social da sociedade urbana. A utilização do espaço permite ganhos de competitividade, gerando a médio e longo prazos melhorias substanciais na qualidade de vida das pessoas que moram na região, promove uma visão moderna na sua ocupação, cuja ação desse processo é realizada para ativar a ação mobilizadora com inovação, desenvolvendo estratégias com vantagens competitivas.

Por estar buscando o diferencial, a maximização do lucro, a formulação de um plano estratégico é complexo e há riscos e benefícios na sua elaboração e implementação.

Lopes (1998, p. 93) ressalta:

Os riscos são resultantes de fatores relacionados com o escopo do projeto, o horizonte de objetivos, a participação dinâmica dos grupos envolvidos, a sua promoção e difusão, a politização e as formas e cronologia de implantação. Os benefícios estão relacionados aos resultados tangíveis e intangíveis alcançados, com referência à qualificação da cidade, ao seu grau de interação global e centralidade de atuação, a sua governabilidade, à formação de cidadania, à eficiência de atuação dos setores públicos e privados, a sua capacidade de acumulação de riqueza e de geração de oportunidades de progresso social.

Dentro da concepção de Porter (1998, p. 238), a estratégia de custos e de diferenciação apresenta riscos, pois a adoção de estratégia competitiva tem os seus riscos e armadilhas.

Diante do exposto, a adoção simultânea das estratégias, é difícil a real comparação dos custos e benefícios, pois ambas podem proporcionar ou não vantagem competitiva para a região Sudeste, nos custos podem estar relacionado a eficiência no processo de urbanização, minimização dos gastos, pesquisas e desenvolvimento e atrativos para região como um diferencial, que tem como exemplo o parque e o *shopping*, onde investem pesado na imagem, na tecnologia, atendendo nichos de mercado de vários segmentos. A adoção de qualquer estratégia competitiva tem os seus riscos e armadilhas que, dependendo da importância, há a possibilidade de maximizar o lucro ou não. Isso vai depender do processo competitivo ser de baixo custo ou diferenciado. Definindo o posicionamento da estratégia competitiva, as vantagens sustentáveis desenvolvidas ou aproveitadas levam a diagnósticos em que é possível definir o processo de construção do espaço desejado para esta determinada região. Nesta fase é necessária a elaboração de um plano com clareza, objetivos definidos, ações a serem realizadas, a partir de projetos específicos a serem priorizados.

Uma vez montado todo o procedimento de estratégia, a conjugação social busca resposta para a transformação do espaço, onde vão encontrar problemas e soluções conjuntas junto ao público-privado, em que nos coloca como um desafio na construção e crescimento da região Sudeste.

2.2 Consolidação da Estratégia

O Planejamento estratégico se tornou o foco da administração. As empresas públicas/privadas estão chegando à conclusão que o plano estratégico é muito proveitoso, representa o consenso e o compromisso com a sociedade, permitindo a mudança de uma cidade acidental, que ficam à margem de qualquer planejamento, para uma cidade intencional,

e está relacionada a cidades pensadas, construídas de forma organizada, participativa e planejada.

A estratégia para as cidades é trazida do mundo empresarial para ser aplicado às cidades e regiões em face das grandes complexidades que as entidades espaciais alcançaram desde a mundialização entre mercados regionais, nacionais e locais, e também pela perda relativa do poder dos estados nacionais em controlar os fluxos econômico-financeiros gerados pelo mercado.

A vantagem competitiva ganhou enorme importância no planejamento das cidades, e parte do princípio que o planejamento permite definir o cenário futuro, com intuito de selecionar as prioridades por sua vulnerabilidade e influência no mercado competitivo das cidades. Como se vê, o processo de estratégia apresenta peculiaridades na evolução de sua elaboração e implantação, definindo objetivos para a espacialidade urbana.

Lopes (*apud* DENHARDT, 2000, p. 87) ressalta que:

Em termos de teoria o planejamento estratégico das cidades se desenvolve de forma abrangente nas idéias de Prática Comunicativa, como arcabouço básico de seu processo, formulação, elaboração e implementação. A complexidade das organizações urbanas, em um mundo de geometrias variáveis, tornou insuficientes todos ou outros tipos de planejamento, em especial o planejamento urbano compreensível, como forma de atender às demandas da administração e coordenação da sociedade nas cidades. Sendo altamente participativo, busca não só um novo entendimento entre os vários grupos e interesses da sociedade urbana, como também considera os valores, interesses e aspirações daqueles que a dirigirão no futuro.

Neste sentido, o modelo Porter (escola Harvard) procura estabelecer para a região Sudeste um entrosamento do público com o privado, levando em consideração o valor de troca intrínseco no modelo de planejamento participativo a fim de maximizar os resultados e reduzir os custos globais.



Figura 9: Flamboyant Shopping Center e seu entorno/ Parque Flamboyant
 Fonte: Disponível em: <<http://jardingoiasgr.blogspot.com/>>. Acesso em: 12 jan. 2011.

Constata-se que os consumidores que frequentam ou moram na região Sudeste se deparam com diversos tipos de produtos ou serviços, fazendo suas escolhas com base nas percepções do valor que estes empreendimentos proporcionam. Muitos gestores urbanos estão importando metodologias da iniciativa privada com o objetivo transformar informações com significado estratégico em percepções novas.

Esta realidade, desta região, revela uma dinâmica intraurbana do jogo de forças presentes no fenômeno da metropolização e do capitalismo, instiga a pesquisa sobre produção do espaço urbano como forma de estudo e aplicação do planejamento estratégico como vantagem competitiva para a região Sudeste.

2.3 Empreendimentos Louza e a Consolidação do Planejamento Estratégico na Urbanização de Goiânia

A cidade de Goiânia tem vivenciado mudanças significativas no que tange à sua estrutura socioespacial urbana, sobretudo na forma de organização e ocupação de seu espaço. Nessa realidade, a região Sudeste vem crescendo com uma ocupação do espaço urbano orientada para a economia do mercado imobiliário e comercial.

A estratégia no planejamento urbano apresentou desenvolvimento, principalmente, a partir da década de 1980. As mudanças, de lá para cá, estão ocorrendo de forma muito acelerada, as organizações impõem vários desafios, como: escolher entre reduzir de maneira defensiva, manter ou aumentar o seu escopo empresarial. No início da construção de Goiânia realizou-se um projeto urbanístico no qual era previsto benfeitoria de qualidade de urbanização nos bairros, a exemplo de praças, árvores, pavimentação, espaços de lazer para a população, dentre outros. Mas, conforme Daher (2003), o Estado, no momento que fornece os equipamentos urbanos, há uma segregação, os locais da cidade onde possui pessoas com poder econômico alto, as melhorias urbanas influenciaram as decisões políticas da maneira que mais convém ao modo de produção capitalista.

Seguem nas figuras 10, 11 e 12, informações dos lançamentos imobiliários de Goiânia:

Periodo	Empreendimentos Lançados	Unidades Lançadas	R\$ - Valores dos Empreendimentos	R\$ - Valores Médios por Unidades	R\$ - Valores Acumulados - 12 meses
jul/09	8	1.827	250.540.752	137.132	1.325.496.118
ago/09	4	537	119.508.669	222.549	1.242.514.612
set/09	6	889	179.770.397	202.216	1.320.145.009
out/09	6	615	216.034.575	351.276	1.453.675.584
nov/09	5	391	155.340.604	397.291	1.414.423.898
dez/09	6	594	124.390.072	209.411	1.503.192.970
jan/10	4	351	41.653.744	118.672	1.500.075.614
fev/10	3	478	85.023.732	177.874	1.544.453.646
mar/10	7	1.129	111.707.080	98.943	1.598.932.526
abr/10	4	347	37.545.000	108.199	1.603.451.126
mai/10	11	1.390	231.229.272	166.352	1.761.832.067
jun/10	9	1.100	235.534.935	214.123	1.788.278.832
jul/10	3	202	16.337.600	80.879	1.544.075.680
Total	68	8.023	1.554.075.680	-	-
Média Mensal	6	669	129.506.307	195.649	-

Figura 10: Lançamentos imobiliários dos últimos 12 meses.

Fonte: ADEMI (Lançamento Anual: Julho/2009 a Julho/2010).

MERCADO IMOBILIÁRIO DE GOIÂNIA –
CONSTRUÇÃO CIVIL

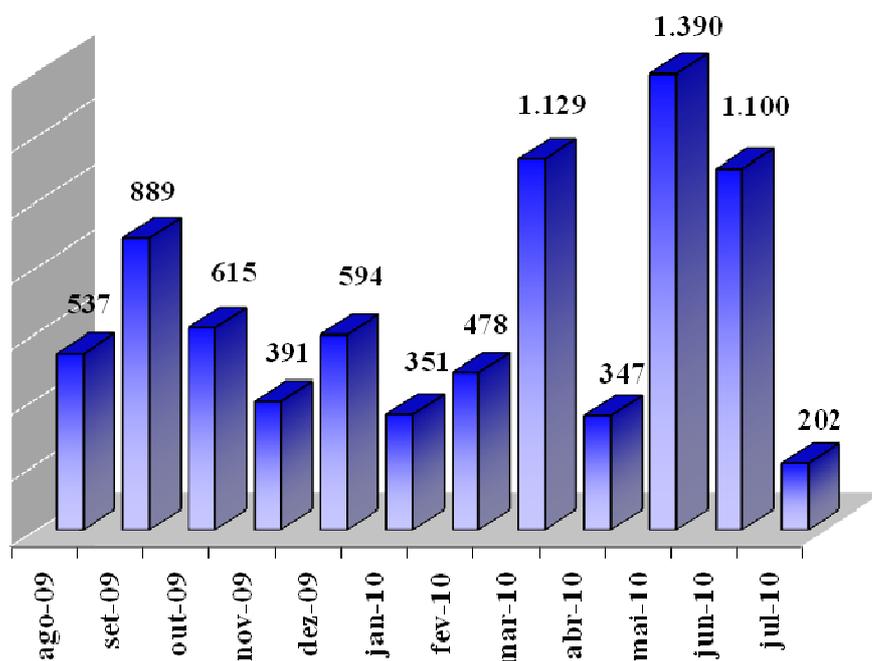


Figura 11: Unidades lançadas por mês no mercado imobiliário de Goiânia
Fonte: ADEMI (Lançamento Anual: Julho/2009 a Julho/2010)

MERCADO IMOBILIÁRIO DE GOIÂNIA – CONSTRUÇÃO CIVIL

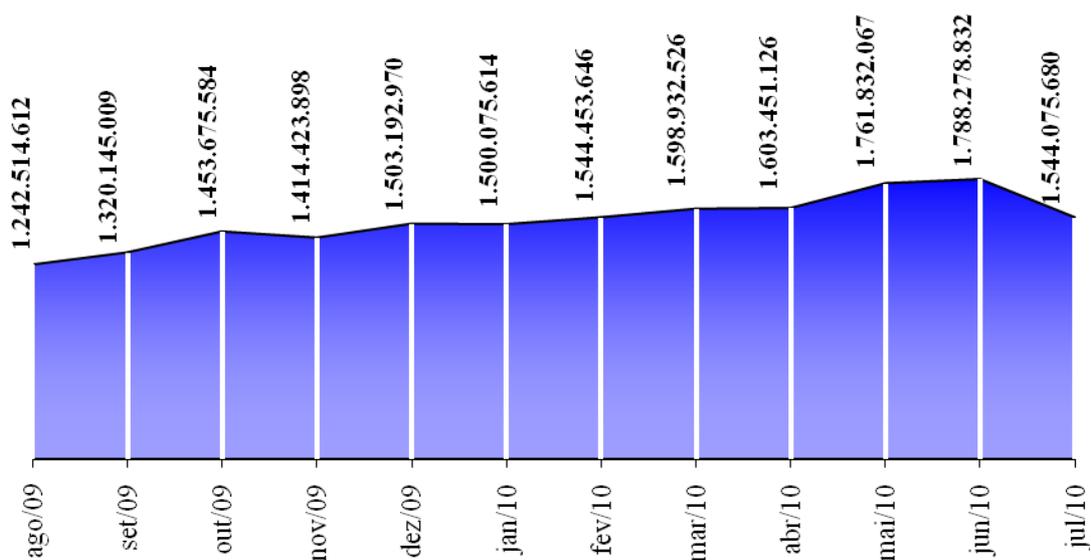


Figura 12. Gráfico dos valores acumulados – investimentos dos últimos 12 meses.
Fonte: ADEMI (Lançamento Anual: Julho/2009 a Julho/2010)



Figura 13: Condomínio House Alphaville – Condomínio Alphaville Flamboyant
Fonte: Adaptado pela autora

Com esse processo dinâmico o mercado imobiliário goiano, conforme figura 12 e 13, como exemplo, vem passando por um dos melhores momentos de inovação imobiliária e, na gestão empresarial, a entrada de capital estrangeiro funde com grandes grupos nacionais na realização de parcerias locais. Em face desse dinamismo, a região Sudeste de Goiânia tem se destacado em lançamentos de luxo, classe A, pois propiciou para a região um aumento de preço do m² (metro quadrado) de forma muito rápida.

As transformações nos elementos da estrutura urbana alteram as relações do espaço, há um movimento intrínseco nesse processo de produção do espaço, que, segundo Campans (2005, p. 149):

O fortalecimento do papel econômico dos governos locais no incentivo à acumulação privada parece estar na razão inversa de sua legitimidade como representante do interesse geral da coletividade, ou seja, há uma divergência entre sociedade e governo, que se agrava com o a competitividade urbana em favor da valorização do capital.

A política governamental junto com as empresas privadas tem influenciado o espaço na região Sudeste, que foram criadas, organizadas e administradas com o intuito de valorizar a região, o proprietário da terra a tinha como reserva de valor. Nos anos 70 foi dado o início ao estudo de viabilização da construção de um *shopping* nessa região para que pudesse valorizar a terra, com isso o *shopping center* Flamboyant trouxe, a partir dos anos 80, modificações no espaço urbano significativo, sendo hoje um indutor de crescimento comercial e imobiliário.

Nos anos 80 umas das características fortes foi a crise econômica, política e financeira do Estado, e a ideia de planejamento urbano, neste período, foi abandonada. O objetivo de uma reforma urbana, por meio de um novo sistema de regulação do uso e ocupação do solo e os processos de Lei só foram apresentados na Constituição de 1988, que

menciona um capítulo à Política Urbana e nele especifica o Plano Diretor como um “instrumento básico” a ser elaborado pelos governos locais, com a intenção de contribuir e promover a função social do espaço urbano.

O Plano Diretor tem a função de gerir o município no uso e ocupação do solo urbano contemplando diretrizes emanadas do Estatuto da Cidade, como: dar uma função social para a propriedade, em especial com uma destinação adequada para os vazios urbanos. Atendendo a esta diretriz um dos pontos centrais do Plano Diretor do Município de Goiânia é apontar para uma cidade mais compacta, mais densa, procurando reverter a tendência da capital de ser uma cidade muito espraiada, e, em consequência, de altos custos para implantação e manutenção de sua infraestrutura. Neste sentido, o plano diretor de Goiânia é um indutor do crescimento mais concentrado, mais verticalizado da cidade, pois trabalha com o conceito de áreas adensáveis ao longo dos principais eixos viários, mas é, também, uma ferramenta desestimuladora do crescimento horizontalizado, que leva ao espraiamento e criação de vazios urbanos dentro da zona de expansão urbana.

As mudanças na cidade de Goiânia são físicas, espaciais e também implicam mudanças sociais na vida urbana, no comportamento, no trabalho, no comércio e no habitar da cidade. A região Sudeste é um exemplo das formas urbanísticas da cidade, de espaço construído, onde o capital impera, pois o seu desenvolvimento dá dinamismo aos bairros que ficam nesta região. Assim, os empreendimentos localizados seguem uma tendência global que é o capitalismo da maximização do lucro, o qual, geralmente, propicia o status que o empresário idealiza para o desenvolvimento de seu negócio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No final dos anos 80, na cidade de Goiânia, o bairro Jardim Goiás foi fracionado com o intuito de realizar a construção do primeiro *shopping* da capital, que causou um grande impacto na economia local, mudando a imagem do bairro Jardim Goiás e agregando valor aos imóveis localizados na região. Com isso, a região Sudeste é beneficiada com o crescimento acelerado tanto do mercado imobiliário como do comercial. Além do *shopping* Flamboyant, nesta região surgiu um forte comércio varejista; dois hipermercados, concessionárias de automóveis, hotéis e importantes órgãos públicos. Deslocaram-se para lá, o Tribunal de Justiça do Estado, Vara de Família, o Ministério Público Federal e a Prefeitura Municipal. Essas mudanças vieram a preencher o vazio do espaço urbano daquela região, agregando valor de troca.

Considerando que o presente estudo sobre o crescimento acelerado da região sudeste, a cidade está submetida à ação dos empreendedores, como pode ser observado na proliferação de condomínios horizontais/verticais fechados instalados na região Sudeste (figura 13). Essa urbanização apropriou-se de argumentos em favor da qualidade de vida e do meio ambiente, próprios do movimento do *New Urban Economy*.

O Planejamento Urbano é uma forma de organização bem planejada com capacidade de investimentos, é um esforço de imaginação futura. É o que vem acontecendo com a região Sudeste, com assentamento de média densidade, tornando-se elitizada, congrega condomínios horizontais/verticais de luxo, *shopping* center e o seu nível de comprometimento é dominante na sociedade capitalista.

A expansão das áreas urbanas pode se tornar uma disputa por qualidade de vida. A reestruturação dos espaços urbanos na cidade de Goiânia representa mais que impactos econômicos, tem-se uma mudança em toda a esfera de reprodução social, nos espaços de consumo e impacto urbanísticos, levando a uma dificuldade de acessibilidade devido aos grandes equipamentos instalados.

A Dissertação teve como meta, compreender o planejamento estratégico urbano na região sudeste de Goiânia, as percepções dos instrumentos indutores de crescimento da região Sudeste nos processos de estruturação urbana e econômica, aumento da competitividade, a adoção de uma racionalidade empresarial na condução das políticas

públicas que tem como meta a maximização do lucro com objetivo de modernizar os locais da acumulação capitalista.

De acordo com esses objetivos, e com base nas pesquisas bibliográficas analisadas, a antiga “Fazenda Botafogo”, pertencente a Lourival Louza, era uma área rural e o proprietário optou pela urbanização como forma de aumentar rapidamente os lucros. Com isso, a viabilização do *shopping center* Flamboyant começou em 1976, quando o Brasil ainda não contava com *know how* na área de *shopping*. A família Louza foi buscar no exterior a consultoria da *Nordal Associates*, que fez os estudos de implantação e planejou o empreendimento a partir de análises econômicas e financeiras. Antes da instalação do *shopping center*, consumidores de Goiânia, das cidades do interior de Goiás e estados vizinhos se deslocavam para grandes centros comerciais, como São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, em busca de novidades e produtos de qualidade.

O *shopping center* é resultado de pesquisas minuciosas nas áreas mercadológicas e arquitetônicas, que foram realizadas por assessoria de empresa americana, uma vez que os americanos são precursores no sistema de construção de *shopping centers*. Trouxe modernidade para a cidade lançando um modelo de transformação do comércio varejista para o estado de Goiás.

A construção do *shopping* numa área mais afastada, mas próximo as rodovias, avenidas e marginal, como BR-153, GO-020, Av.136, Av.E, Marginal Botafogo, foi uma vantagem competitiva, pois a empresa busca ativamente clientes para seu crescimento econômico. Vender para os compradores em potencial estimularia uma melhoria mais rápida, pois o investimento é muito alto neste negócio tão promissor. Com isso, a empresa consegue bastante vantagem competitiva, certamente porque trouxe inovações tecnológicas para o setor varejista de Goiânia.

O projeto *shopping center* contribuiu para a mudança de hábitos dos consumidores goianos e é um dos responsáveis pela modernização da economia de Goiânia. Nos últimos anos fez parcerias com grupos de investidores e trouxe para a cidade empreendimentos como *Alphaville Flamboyant*, *Comfort Suítes Flamboyant*, *Office Flamboyant*, *Loft Gyn*, *Ilhas de Flamboyant*. Além de impulsionar a instalação no bairro Jardim Goiás de empresas como *Carrefour*, *Walmart*, Concessionárias, Fórum de Goiânia, Paço Municipal, futura Catedral e diversas universidades.

No que se refere à valorização imobiliária após a implantação do equipamento comercial, o preço dos imóveis elevou-se, passando a ser uma região de classe média alta. Essa valorização se deu de forma significativa e acelerada se comparada com o restante da

cidade, houve um “salto” na urbanização do seu entorno, a criação de uma nova centralidade. Com isso, ocorreram modificações na acessibilidade, aumento de atratividades, novos comércios e serviços instalaram-se nas imediações, investimento em edificações de luxo, ocorrendo aumento no preço do m² (metro quadrado).

O *shopping* é um ponto de referência da cidade de Goiânia. É uma síntese da cidade, que exclui a miséria, a marginalidade e outras realidades urbanas. É um território fechado e controlado por uma completa parafernália. Local de fazer compras, lazer, diversão. O *shopping center* é um não-lugar, um objeto de interesse, de observação e ponto de atração turística. Ícone da pós-modernidade, espaço constituído para fins comerciais, de entretenimento e lazer, no qual se estabelece a mediação de vínculo dos indivíduos que o frequentam, quer seja pela sua preferência, localização, ou mesmo pelo ar de proteção que o mesmo enseja, além de suscitar atividades de cultura e consumo.

A consolidação e replicação de outros lugares, como em São Paulo, trouxe para Goiânia um modelo de cidade moderna, transformando-a num exemplo de urbanização de poderosas manifestações das relações econômicas e arquitetônicas em crescimento no Brasil. A urbanização é um processo no qual a população se multiplica, ocorrem fenômenos de industrialização que integram as diversas dimensões econômicas, sociais, culturais, desempenhando um papel relevante no município.

Goiânia é uma cidade em que houve transformações no comércio da região central, pois o centro passou a ter um comércio mais popular e, posteriormente, veio a ocupação por vendedores ambulantes, popularmente conhecidos como “camelôs”. Devido a esse fenômeno, a região central buscou alternativas no espaço de consumo, trazendo o reconhecimento do patrimônio histórico, que foi resumido em edifícios no estilo *art decó*, projetos de revitalização, criação de um mercado aberto para os ambulantes com barracas padronizadas que foram elaboradas pelo poder público municipal.

O urbanismo modernista teve como modelo ideal a escola clássica preconizada por Taylor e Fayol, com a racionalidade, funcionalidade, ordem, que continuam atuais dentro da concepção da vantagem competitiva. Contudo, convém esclarecer que as ações realizadas no Planejamento Estratégico na região Sudeste de Goiânia é um caminho que vem crescendo de forma rápida, pois trazem benefícios, ganhos e alguns prejuízos no meio ambiente. Nessa relação existe acolhimento por parte dos gestores públicos que são os responsáveis pela sociedade, pois essa transformação do espaço nesta região que foi dominado pelo capitalismo trouxe grandes investidores internacionais, dando a região sudeste de Goiânia uma imagem

positiva de qualidade de vida, empreendimentos de luxo e aumento do consumo, tudo gerado por um planejamento estratégico que surgiu a partir da construção do shopping Center.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO NETTO, Domingos Theodoro de. **O município no século XXI: cenários e perspectivas**. Cepam. Edição Especial. São Paulo, 1999.

BAUDRILLARD, Jean. **O sistema dos objetos**. Perspectiva, 1998. (Coleção Debates).

BORJA, Jordi (ed.). Barcelona. **Un modelo de transformación urbana**. Quito, Programa de Gestión Urbana/Oficina Regional para América Latina y Caribe, 1995.

BOUINOT, Jean & BERMILS, Bernard. **La gestion stratégique des villes**. Entre compétition et coopération. Paris, Armand Colin Editeur, 1995.

BRASIL. **Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001. ESTATUTO DA CIDADE**. Diário Oficial da União, n. 11.07.2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Introdução a teoria geral da administração**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

COMPANS, Rose. **Empreendedorismo urbano: entre o discurso e a prática**. São Paulo: Editora UNESP, 2005.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

COSTA, G.M. Prática e ensino em planejamento (urbano) no Brasil: da “velha”. *In*: COSTA, G. M.; MENDONÇA, J. (Orgs.). **Planejamento urbano no Brasil: trajetória, avanços e perspectivas**. Belo Horizonte: C/Arte, 2008.

DAHER, Tania. **Goiânia, uma utopia européia no Brasil**. Goiânia: Institutos Brasileiros de Cultura, 2003.

DATAFOLHA. **Instituto de pesquisa**. Disponível em: Disponível em: <http://datafolha.folha.uol.com.br/po/ver_po.php?session=374>. Acesso em: 17 jan. 2010.

IBSON, Rowan. **Repensando o futuro**. Tradução de Maria Cláudia Ribeiro Ratto. São Paulo. Makron Books, 2000.

GOIÂNIA. **Lei Complementar nº171, de 29 de maio de 2007**. Plano Diretor de Goiânia. Diário Oficial do Município de Goiânia, Goiânia, n.171, 2007.

_____. **Lei N° 8618, de 09 de janeiro de 2008.** Outorga Onerosa. Diário Oficial do Município de Goiânia. 2008.

HENDERSON, Bruce D. **Henderson em estratégia corporativa.** Editora Collins, 1998.

JACQUES, Paola Berenstein. Patrimônio Cultural Urbano: espetáculo contemporâneo. **RUA – Revista de Urbanismo e Arquitetura**. Salvador. v.1, n.8. 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo. Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBOM, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LEAL, Suely. Empresarialismo competitivo e produção imobiliária no processo de organização do espaço metropolitano do Recife. **X Colóquio Internacional Sobre Poder Local Desenvolvimento e Gestão Social de Territórios.** Mimeo, (s/d).

LEFEBVRE, H. **A revolução urbana.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LOPES, Rodrigo. **A cidade intencional: o planejamento estratégico de cidades.** Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

LUECKE, Richard. **Estratégia.** Rio de Janeiro: Record, 2008.

MANSO, Celina Fernandes Almeida. **Goiânia: uma concepção urbana, moderna e contemporânea – um certo olhar.** Editora Prefeitura de Goiânia, incentivo à cultura, 2001.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Robert Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia.** Porto Alegre. Editora Bookman, 1998.

MOYSÉS, Aristides. **Goiânia: metrópole não planejada.** Goiânia: Editora UCG, 2004.

PADILHA, Valquíria. **Shopping center: a catedral das mercadorias.** Editora Boitempo, 2006.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

PORTER, Michael E.; MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

SÁNCHEZ, Fernanda. **A reinvenção das cidades para um mercado mundial**. Chapecó: Editora Argos, 2003.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção**. 4. ed., São Paulo: Edusp, 2008.

SOUZA, Marcelo Lopes de. **Mudar a cidade: uma introdução crítica ao planejamento e a gestão urbanos**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios - um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

VAINER, Carlos; ARANTES, Otília; MARICATO, Ermínia. **A cidade do pensamento único: desmanchando consensos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

www.adaoimoveisblog.com.br. Acesso em: 07 dez. 2010.

http://ariloureiro.blogspot.com/2008_03_01_archive.html. Acesso em: 20 dez. 2010.

http://ariloureiro.blogspot.com/2008_03_01_archive.html. Acesso em: 20 dez. 2010.

www.crecigo.org.br/frm_servcor_depami.aspx. Acesso em: 20 dez. 2010.

www.efetividade.blog.br/2010>. Acesso em: 20 dez. 2010.

www.flamboyant.com.br. Acesso em: 15 nov. 2010.

www.goiania.go.gov.br/seplam. Acesso em: 15 nov.2010.