

# 13ª Conferência Internacional da LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil  
11, 12 e 13 de Setembro de 2013



## **Avaliação das competências das empresas de Real Estate brasileiras para expansão em mercados internacionais**

**Fabricio Alonso Richmond Navarro<sup>1</sup>, Claudio Tavares de Alencar<sup>2</sup>.**

<sup>1</sup> Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Av. Prof. Almeida Prado, travessa 2, no. 83, Edifício de Engenharia Civil – Cidade Universitária – São Paulo – SP, 05508-900, Costa Rica, fabriciorichmond@gmail.com, fabricionavarro@usp.br

<sup>2</sup> Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, claudio.alencar@poli.usp.br

### **RESUMO**

As empresas são instituições flexíveis que no decorrer do tempo evoluem suas estratégias com o objetivo de manter ou aumentar sua rentabilidade de acordo com as condições do mercado. As estratégias de expansão geográfica internacional são resultado de respostas às alterações do meio local e à visualização de oportunidades em novos mercados devido às suas competências. O presente artigo mostra quais são as condições e competências para que uma empresa imobiliária planeje uma estratégia de expansão geográfica, com a procura de mercados internacionais. Assim também, o trabalho avalia as competências das empresas de Real Estate brasileiras na recente expansão geográfica nacional por meio dos cinco principais modelos de negócios adotados pelas empresas, a saber: desenvolvimento próprio, parcerias, *Joint Venture*, aquisição e fusão, como referência para uma expansão visando mercados internacionais. Consequentemente, ao desenvolver-se em novos mercados muitas das empresas imobiliárias aproveitaram as vantagens do modelo de negócios adotado e podem utilizar a experiência para gerar competências necessárias para processos de internacionalização. Todavia, mostrou-se nesta expansão pelo território brasileiro, que muitas capacidades das empresas não foram desenvolvidas adequadamente como competências úteis para uma expansão em mercados internacionais, e o que gerou incapacidade de governança, principalmente, frágil controle de custos e deficientes avaliações de risco nos modelos de negócios.

**Palavra-chave:** competências, expansão, geográfica, internacional, Real Estate.

# 13ª Conferência Internacional da LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil

11, 12 e 13 de Setembro de 2013



## Competency evaluation of Brazilian Real Estate companies for expansion focusing in international markets

### ABSTRACT

Companies are flexible institutions that will, overtime, evolve their strategies in order to maintain or increase its profitability according to market conditions. The international geographic expansion strategies are the result of responses to changes in the local environment and viewing opportunities in new markets due to their skills. This article shows the conditions and skills to how a Real Estate company plans a strategy of geographical expansion, with demand from international markets. Likewise, the research evaluates the competencies of Brazilian Real Estate companies in the last national expansion through the five major business models adopted by companies as a reference for expansion aiming at international markets, namely: self-development, partnership, joint venture, acquisition and fusion. Consequently, many Real Estate companies that were developing in new markets have taken advantage of the business model and they could use the experience for competence necessary for internationalization processes. On the other hand, it was shown in this expansion throughout Brazil that many firms' capabilities were not developed properly as useful skills for international expansion, which led to failure of governance, especially a fragile cost control and deficient risk assessments in business models.

**Key-word:** skills, expansion, geographic, international, Real Estate.

## 1. INTRODUÇÃO

Na economia globalizada atual é possível que as empresas ampliem seus mercados com foco internacional. Empresas de manufatura e serviços têm implementado dentre suas estratégias a expansão fora de suas fronteiras de atuação, para alcançar novos clientes nos quais alocarem seus produtos. Mesmo que as empresas de manufatura têm uma maior tradição nesta abertura, companhias de serviços se vêm desenvolvendo rapidamente com uma expressiva participação no comércio internacional (FLORENTINO; GOMES, 2009).

No caso das empresas de Real Estate, estas podem encontrar maiores vantagens neste tipo de desafios, pois este setor se desenvolve em uma economia aberta, sem nenhuma barreira “*a priori*” como a necessidade de aplicação intensiva de capital para implantar o sistema de produção ou tecnologias exclusivas (ROCHA LIMA, 1994); assim que novos atores e produtos possam ser inseridos facilmente na dinâmica do mercado internacional –ou nacional–, quando se apresentem oportunidades para as empresas em manter ou aumentar sua rentabilidade.

São diversas as condições que podem motivar as empresas a se internacionalizarem. Ligadas em ocasiões a sua realidade de mercado ou a interesses internos.

Por exemplo, o mercado residencial brasileiro dos últimos anos, vem se caracterizando por grandes demandas e alocação de recursos financeiros e alto grau de competitividade entre os empreendedores locais (PASCALE, 2005), mostrando alterações nos mercados já explorados e afetando novos mercados, principalmente desde o ciclo de capitalização das empresas via IPO a partir de 2007 (ALBUQUERQUE; ALENCAR, 2011), o que gerou: uma maior velocidade na dinâmica no mercado e um aumento na quantidade de lançamento. Neste ambiente aquecido com os mercados locais saturados, escassez de terrenos, esgotamento de potencial construtivo e o aumento da agressividade das grandes incorporadoras por atingir suas metas (CAMARGO, 2011a); as empresas que pretendem manter seus patamares de crescimento poderiam tentar novas estratégias como a internacionalização de suas atividades, aproveitando a experiência, amadurecimento e crescimento nas empresas de Real Estate brasileiras dos anos passados.

Frente a este panorama, o seguinte artigo trata a internacionalização das empresas de Real Estate brasileiras, apresentando quais são as condições e circunstâncias que fazem as empresas implementarem este tipo de estratégia, mostrando as diferentes abordagens neste processo e aproveitando os modelos de negócios utilizados na recente expansão geográfica das empresas imobiliárias brasileiras, para avaliar as competências essenciais desenvolvidas para internacionalizarem-se.

## 2. POR QUE SE INTERNACIONALIZAM AS EMPRESAS?

A atuação de uma empresa de construção civil na economia destaca-se pela interfase dominante EMPRESA-MERCADO, na qual: empresa, setor econômico (formado por todas as empresas) e mercado tem um constante confronto, havendo uma situação contínua de “manutenção de equilíbrio instável”, afetando a qualidade do desempenho da empresa quando esta não constar de uma velocidade de reação para se ajustar às mudanças. (ROCHA LIMA, 1994).

No confronto direto empresa-setor, Rocha Lima (1994) argumenta que por meio de: inovação válida, interesse em expandir, crescer e ingressar no setor para disputar mercado (para as empresas novas), cada empresa procura o melhor posicionamento relativo às demais, apresentando esta contínua instabilidade ou posições de equilíbrio transitório. Isto pode motivar as empresas por estratégias de internacionalização, se são vislumbradas oportunidades de

rentabilidades em mercados estrangeiros, como por exemplo, com o acesso a recursos mais confiáveis ou de menor custo para aumentar o retorno sobre investimento (STONER; FREEMAN, 1995 apud PAIM, 2009).

Além da diminuição de custos, Porter expõe como possíveis motivações os interesses internos da empresa como: a presença em outros mercados, o avanço sobre a concorrência ou reforço de competências ao nível de produção (PAIM, 2009). Sendo estes fatores apresentados por Nummela *et al.* como aqueles que empurram (*push*) e puxam (*pull*) as empresas a sair ao exterior pela procura da competitividade e adaptação no primeiro caso; e empreendedorismo, inovação e pró-atividade no segundo caso, ligados estes fatores a temas de reputação, imagem e marca empresarial (URBAN; FLEURY, 2005).

Por outro lado, uma postura mais reativa para a internacionalização das empresas é apresentada pela Universidade de Uppsala<sup>1</sup>, abordando o caso quando as condições de expansão e crescimento da empresa podem se ver limitadas por saturação do mercado local e a diminuição das oportunidades lucrativas. A empresa é motivada a um crescimento geográfico, internacionalizando-se, dirigindo-se em direção a mercados similares onde ela vem operando. Esta linha de pesquisa da universidade mostra o processo como “uma sequencia de passos de natureza incremental”, a qual se alimenta da aprendizagem para subir de nível no comprometimento da empresa (HILAL; HEMAIS, 2003).

Além disso, as empresas prevendo a dependência de um único mercado (KOTLER, 2000 apud URBAN; FLEURY, 2005) se internacionalizam para assim diversificar o risco em vários focos de atuação.

Uma vez que a empresa tome este desafio<sup>2</sup>, seja por interesses internos ou externos, esta deve avaliar quais são as competências essenciais que possuem para este processo (PRAHALAD; HAMEL, 1998) e qual vai ser o método de entrada no novo mercado (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001), procurando sempre as vantagens competitivas sobre a concorrência local.

## 2.1. Competências Essenciais Organizacionais

A abordagem das competências essenciais de uma organização é baseada em um portfólio de recursos (*resource based view of the firm*) **tangíveis e intangíveis** que toda empresa tem:

- i. dentro dos primeiros ativos estão o portfólio físico, como a infraestrutura, e o financeiro, como o capital econômico; e
- ii. dentro dos ativos intangíveis o portfólio organizacional, como os sistemas administrativos, cultura organizacional, a marca e a imagem da empresa (DUTRA, 2004 apud PAIM, 2009) e, inclusive, o recurso humano segundo Penrose (1995)<sup>3</sup>.

Ademais de todos os recursos utilizados para fins produtivos, a empresa conta com as potencialidades ou capacidades para atingir seus objetivos (URBAN; FLEURY, 2005).

---

<sup>1</sup> A Universidade de Uppsala que mais tarde virou a Escola Nórdica de Negócios Internacionais, na década de 70 se interessaram no processo de internacionalização baseado no modelo de desenvolvimento das firmas suecas manufatureiras. Apesar de que o setor estudado pela escola não corresponde ao setor da construção e mercados de imóveis, o modelo de como as firmas manufatureiras escolhem novos mercados e sua forma de entrada podem ser aplicados ao setor de serviços de construção como se vai mostrar adiante.

<sup>2</sup> O autor considera que a abordagem para a internacionalização das firmas de Real Estate não pode ser desenvolvido pelo Paradigma Eclético da Produção Internacional sugerido por Dunning (FLORENTINO; GOMES, 2009), devido a que vantagens ligadas ao produto ou empresa em particular são eliminadas quando a empresa internacional no novo mercado tem que ajustar-se as tecnologias, cultura e padrões de produto da região.

<sup>3</sup> “The theory of the growth of the firm”, primeira publicação 1959.

A criação destas competências se vão desenvolver quando estes recursos e capacidades sejam plenamente desenvolvidos, integrados entre se e alinhados em conjunto com a estratégia empresarial, articulados de maneira tal que sejam a base para as vantagens competitivas atuais ou potenciais (JAVIDAN, 1998). Sendo uma competência essencial uma aprendizagem coletiva dentro da organização capaz de propiciar produtos que não podem ser antecipados (PRAHALAD; HAMEL, 1998).

Por isto, além do que o tamanho de uma empresa seja medida em relação ao valor presente da totalidade de seus recursos (PENROSE, 1995) a Universidade de Upsala amplia o conceito para uma empresa internacional “[...]como uma organização caracterizada por processos cumulativos de aprendizagem e que apresenta uma complexa estrutura de recursos, competências e influências.” (HILAL; HEMAIS, 2003, p.110).

As competências nas empresas mostram um dinamismo dependendo de seu ordenamento com a estratégia empresarial pela possibilidade de criar novas competências a partir das atuais, através de novos recursos que são captados pela empresa ou de recombinações distintas de ativos. Por outro lado, estas competências podem se tornar obsoletas especialmente quando novas estratégias empresariais não estão alinhadas com os recursos da empresa, pelo fato que competências nas empresas devem ser pensadas como uma variável que pode ter certo grau e não como um atributo (URBAN; FLEURY, 2005). Além disso, vincula as competências essenciais que devem oferecer alguma contribuição significativa aos benefícios dos clientes (PRAHALAD; HAMEL, 1998).

Por último, recursos valiosos, raros e difíceis de imitar ou substituir vão desenvolver competências capazes de retornos superiores por períodos mais longos que, por enquanto, sejam vantagens competitivas no mercado disputado (BARNEY, 1991).

## **2.2. Método de Entrada no Novo Mercado**

O modelo de negócios adotado para a expansão segundo Osland, Taylor e Zou (2001) é a decisão estratégica mais crucial na internacionalização de uma empresa, dando uma vantagem competitiva no mercado, ou no pior dos casos, parando o crescimento ou mobilidade do plano de negócios da empresa por compromisso com empresas locais dos mercados estrangeiros.

Na visão da Escola Nórdica o processo de entrada a novos mercados é percebido como uma sequência de passos de natureza incremental, devido às incertezas e imperfeições das informações do novo mercado. Este processo incremental é percebido em duas dimensões: a primeira evoluindo de mercados similares aos mercados locais a mercados psiquicamente mais distantes; e a segunda no grau de envolvimento da empresa, iniciando um nível leve para testar o mercado até um comprometimento total. As velocidades e progresso das duas movimentações dependerão da aprendizagem e conhecimento adquiridos no processo (HILAL; HEMAIS, 2003).

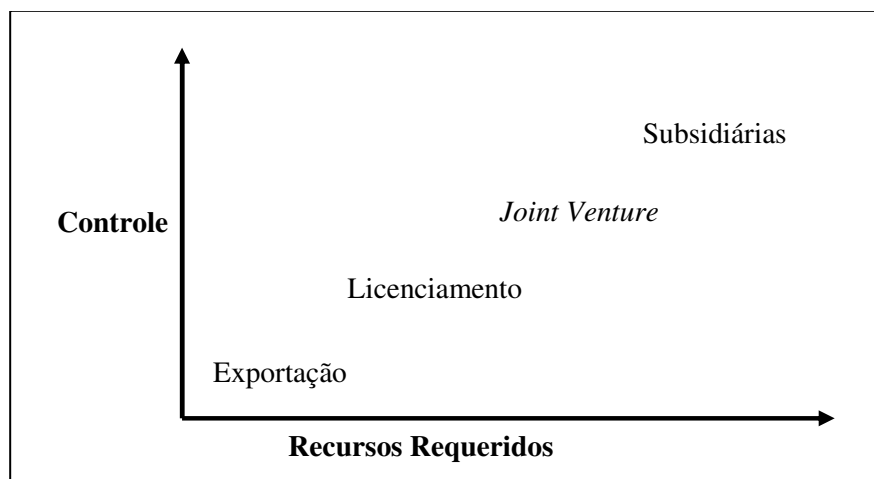
Sendo de maneira gradual ou com um modelo específico de negócios escolhido, qual pode ser diferenciado segundo Maignan, Lukas e Woodcock (PAIM, 2009) por:

- a. quantidade de recursos necessária, (tangíveis e intangíveis);
- b. quantidade de controle, disposição e habilidade para influenciar decisões, sistemas e métodos em mercados externos; e
- c. nível de risco da tecnologia,

Sendo o último fator pouco relevante para o mercado da construção, no qual as tecnologias são facilmente percoladas pela concorrência, a relação entre as duas primeiras variáveis é

apresentada na Fig. 1, evidenciando um maior “modelo” de envolvimento para um maior recurso comprometido, resultando um maior controle sobre: parceiros, produtos, sistemas de produção, entre outros.

*Figura 1: Modos de entrada para mercados internacionais*



*Fonte: Adapado de Osland, Taylor, and Zou (2001), p.115.*

### 3. COMPETENCIAS E MODELOS DE NEGÓCIOS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

A recente expansão geográfica pelo território nacional brasileiro feita pelas empresas de Real Estate de grande porte pode ilustrar um fenômeno análogo à internacionalização das empresas, simulando uma primeira etapa do processo com a incursão em mercados similares aos locais como o apresenta a Escola Nórdica (HILAL; HEMAIS, 2003).

Baseado nisto, este item irá avaliar as competências desenvolvidas pelas empresas segundo o modelo de negócios utilizado para sua expansão geográfica, começando com a descrição destes, mostrando qual foi sua moda entre as empresas e seu desempenho segundo o conjunto do mercado.

#### 3.1. Limitações e Fatores a Considerar da Análise

O primeiro fator a considerar é o fato que muitas empresas se diversificaram pelo país como parte de suas estratégias, mas uma percentagem considerável da produção destas ficou no mercado local (SOUZA, 2011).

Durante esta expansão geográfica, muitas empresas também se expandiram com novos produtos para faixas de renda para os quais não tenham experiência (ROCHA LIMA, 2012). A diversificação nestas duas dimensões aumenta o risco das atividades e influem no desempenho da empresa sendo impossível de isolar o efeito de cada uma de suas ações para a análise.

A expansão pelo Brasil se deu simultaneamente para as empresas que abriram capital na BM&FBovespa. Caso contrário, em uma expansão internacional, é pouco provável que todas as empresas se espalhem nos mesmos mercados estrangeiros. Mesmo assim, terá competência local com diferentes estratégias de desenvolvimento, o que aumentaria o risco em caminhos desconhecidos. Como o explica Hilal e Herais (2003) “[...] no entanto se a mesma operação

tiver de ser empreendida na mesma distância geográfica, mas em um país estrangeiro, a incerteza será ainda maior” (p.112).

### 3.2. Expansão Geográfica e de Segmentos de Renda

Quando as empresas de Real Estate se abriram ao mercado de capitais no ano de 2007 se voltaram financeiramente robustas (ROCHA LIMA, 2012) na procura de novas oportunidades de negócios em seus patamares de rentabilidade e, para cobrir os objetivos de seus acionistas, optaram como canais de crescimento a diversificação geográfica (de mercados) e segmentos de renda (produtos) (SOUZA, 2011). Os efeitos foram sendo percebidos primeiramente nos mercados próximos das economias mais fortes do Brasil Rio de Janeiro e São Paulo até regiões nunca exploradas, modificando o cenário no momento por grandes incorporadoras (ALBUQUERQUE; ALENCAR, 2011).

Esta estratégia para atingir os patamares de crescimentos das firmas, contou com características similares às abordagens tradicionais, que apresentava o crescimento da empresa como uma analogia biológica, criticada por Penrose (1995) em a “Teoria de Crescimento Firma”, ao ignorar as decisões e motivações no processo de expansão e considerar o crescimento como um evento natural no recorrer do tempo (URBAN e FLEURY, 2005).

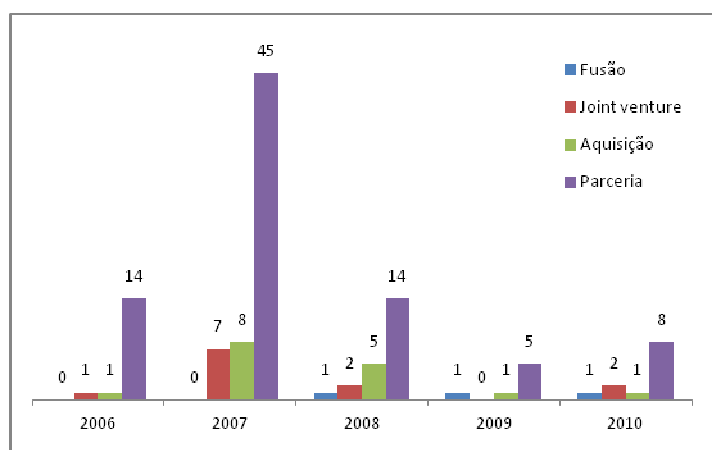
Por último, o processo de expansão não constou de um crescimento gradual baseado nos conhecimentos adquiridos nas expansões nos mercados mais próximos, como é ditado pela Escola Nórdica e sua abordagem do portfólio de recursos.

### 3.3. Modelos de Negócios (Modo de Entrada no Novo Mercado)

Nesta expansão geográfica e de segmentos de renda, as empresas de Real Estate optaram por diversos modelos de negócios para se desenvolver, desde o desenvolvimento próprio dos negócios até diferentes alianças estratégicas, a saber: parcerias, *joint venture*, aquisição e fusão. Souza (2011, p.48), adaptando Palma e Lorange & Roos, define estas alianças estratégicas como:

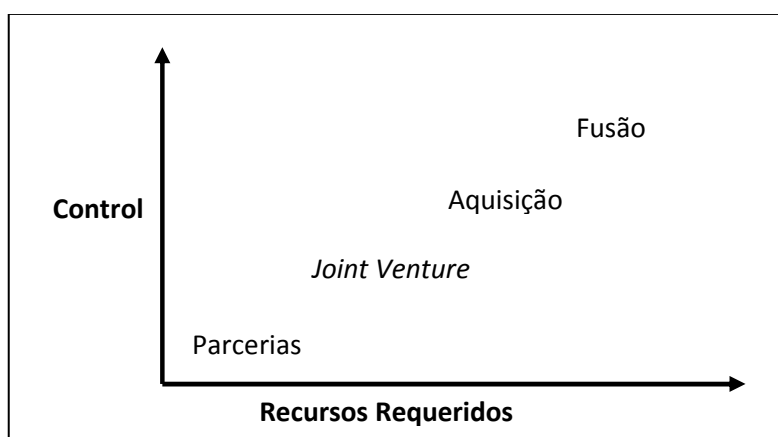
- **Parceria:** Quando duas ou mais empresas atuam em sociedade na incorporação de um determinado empreendimento, sem que haja a constituição de *joint venture* entre as mesmas, independentemente se houve ou não prévia assinatura de termo de compromisso entre as partes. A sociedade é constituída no ambiente da sociedade de propósito específico do empreendimento, e não no nível da empresa.
- **Joint venture:** Quando duas ou mais empresas constituem uma nova figura jurídica com um objetivo em comum.
- **Aquisição:** Quando uma empresa adquire posição majoritária no capital de outra empresa.
- **Fusão:** Quando duas ou mais empresas decidem fundir suas estruturas de capital.

A Fig. 2 apresenta como estas estratégias se comportaram desde 2006 até 2010, anos que podemos chamar de “expansão”. No caso da análise deste estudo, são os anos mais relevantes porque refletem o comportamento das empresas nos processos de crescimento onde se quer avaliar as competências das empresas para a internacionalização. Mostra-se uma predominante formação de parcerias, justificado por Alencar (2012), por ser um modelo de ágil implementação, e não requerem um redesenho organizacional nem tempo para que operem com eficiência como os outros tipos.

**Figura 2. Evolução do número de alianças estratégicas**

Fonte: Souza (2011), p.26.

A evolução das alianças estratégicas apresentadas na Fig. 2 carece de um desenvolvimento dos modos de entrada que precisam maiores competências (Fig. 3). Apresentando as parcerias como o modelo preferido pelas empresas e não criando competências capazes de avaliar os novos mercados e parceiros, para aumentar o compromisso em recursos requeridos com o fim de maior controle sobre parceiros, produtos e sistemas de produção.

**Figura 3: Modo de entrada para expansão das empresas de Real Estate**

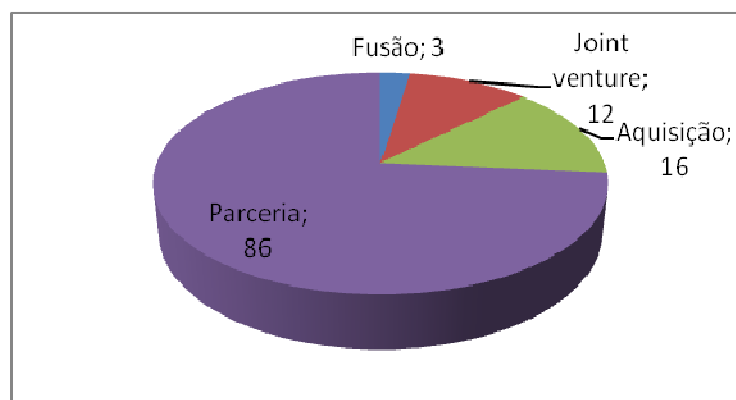
Fonte: Autor baseado em Osland, Taylor e Zou (2001).

Porém, dessas estratégias utilizadas, nem todas foram para atingir novos mercados, também foram para diversificar produtos nos diferentes estratos de renda, para intensificar sua atuação em mercados tradicionais ou uma incursão em novos produtos.

Souza (2011) em sua pesquisa identifica que das 86 parcerias, só 67 tinham o objetivo de expansão geográfica. Ou seja, 57% (Tab. 2) de todas as alianças estratégicas feitas nos processo de crescimento das empresas em cinco anos foram somente para alcançar a expansão geográfica.



**Figura 4. Número de alianças estratégicas por tipo firmadas pelas empresas do segmento construção civil da BM&FBovespa no período de 2006 a 2010.**



Fonte: Souza (2011), p. 46.

Estas parcerias foram desenvolvidas em empresas que a estratégia de crescimento predominante não foi a expansão geográfica. Das catorze empresas analisadas por Souza (2011) no período de 2006 a 2010 só 14% optaram como **estratégia de crescimento predominante** a expansão geográfica (Tab. 1), e estas usaram como modelo de negócios o desenvolvimento próprio (Tab. 2), seguramente aproveitando da cercania psíquica do mercado novo para evitar envolver-se com parceiros desconhecidos.

Enquanto, as empresas que usaram as parcerias para expansão foram as que como **estratégia de crescimento predominante** se diversificaram, achando que o dobro risco incorrido (produto e mercado) pode ter sido atenuado pela formação destas estratégias.

**Tabla 1: Estratégias de crescimento das empresas de Real Estate**

Estratégia	Empresas	Percentagem
Diversificação	11	78,6%
<b>Expansão Geográfica</b>	<b>2</b>	<b>14,3%</b>
Penetração de Mercado	1	7,1%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: autor com resultados Souza (2011).

**Tabla 2: Modelos de negócios para expansão geográfica**

Modelo de negócios	Empresas	Percentagem
Joint Venture	1	7,1%
Parceria	8	57,1%
Desenvolvimento Próprio	3	21,4%
Aquisição	2	14,3%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,0%</b>

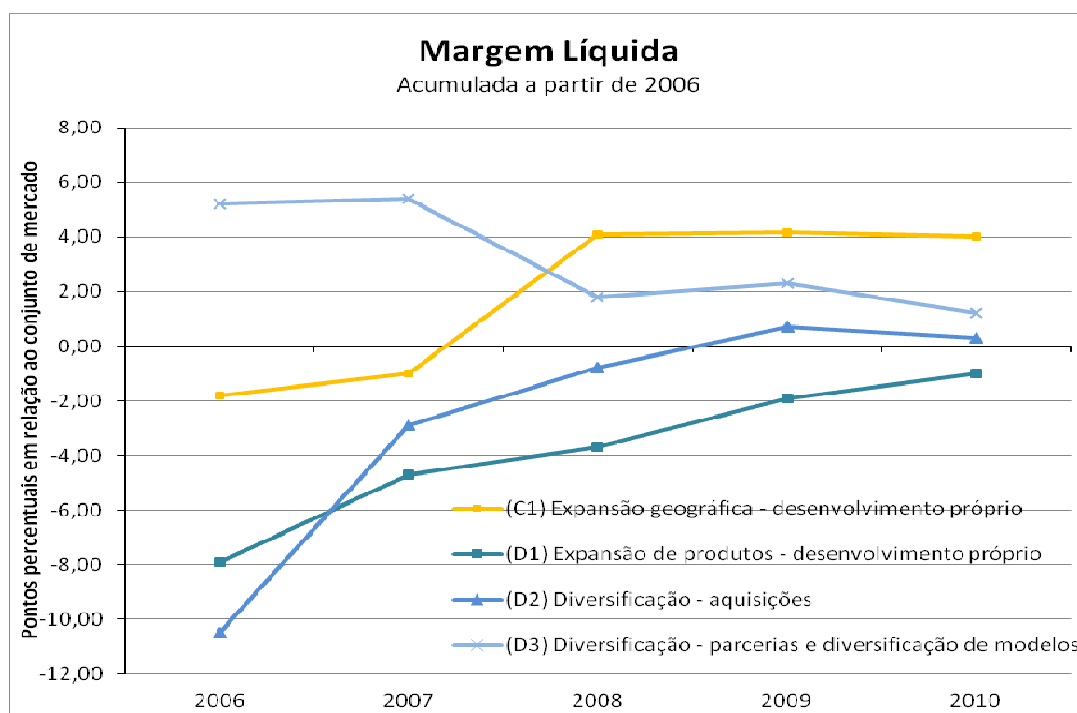
Fonte: autor com resultados Souza (2011).

### 3.4. Desempenho das Empresas

O desempenho dessas empresas que se abriram ao mercado de capitais desde 2006 e sua evolução da margem líquida e lucro sobre o patrimônio líquido com diferente estratégia de crescimento predominante é ilustrado nas Figs. 3 e 4. No caso das empresas que fizeram expansão geográfica com desenvolvimento próprio, as figuras mostram como elas apresentam um comportamento melhor no percurso do tempo e seus indicadores quase ficam estabilizados, acima do conjunto do mercado. Seguramente, tendo isto como o resultado da criação de competências na exploração de novos mercados.

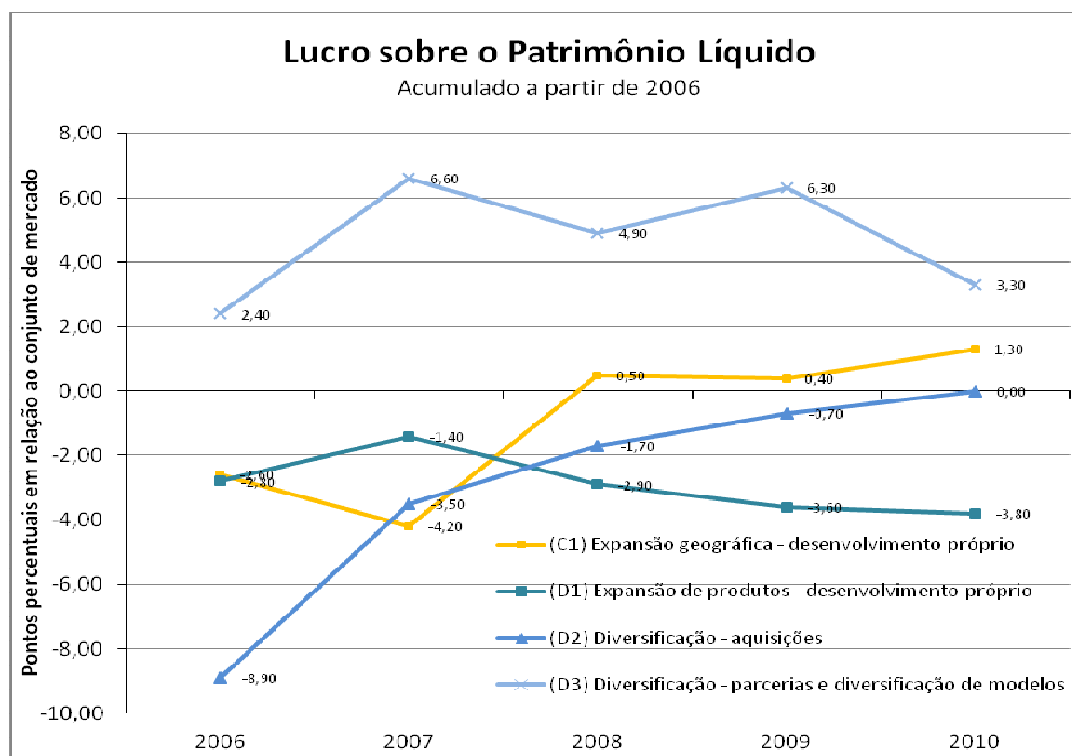
De outro lado, as empresas que se diversificarem e usarem parcerias para a expansão geográfica apresentam no primeiro indicador (Fig. 5) rendimentos decrescentes, e no segundo indicador (Fig. 6) resultados acima do conjunto do mercado, mas flutuantes. Estes resultados principalmente produto do desempenho dos diferentes parceiros e da carência das competências desenvolvidas que se precisa para a diversificação de produto e mercado.

*Figura 3: Evolução da margem líquida em relação ao conjunto do mercado para diferentes estratégias de crescimento de negócios*



Fonte: Souza (2011), p.150.

**Figura 4: Evolução do lucro sobre o patrimônio líquido em relação ao conjunto do mercado para diferentes estratégias de crescimento e modelos de negócios.**



Fonte: Souza (2011), p.150.

### 3.5. Resultados

O comportamento do mercado neste processo mostra que as empresas que diversificassem em produto e mercado, com parcerias como modelo de negócios para a expansão a novas regiões, tinham como fim: compartilhar o risco, testar a comparte e aproveitar do parceiro os conhecimento do mercado local e projetos estruturados quase prontos. Aproveitando como empresa de grande porte suas capacidades financeiras e de gestão de projetos. (FÉ, 2012; SOUZA, 2011; CAMARGO, 2011b)

Tal experiência, e com o número de parcerias feitas, pode ser um sinal que as empresas de Real Estate brasileiras, nestes anos de expansão, tenham desenvolvido competências para desenvolver parcerias. Condição que pode ser favorável para uma expansão internacional, devido a processos de aprendizagem criando realmente uma competência essencial. Mas, caso contrário, Alencar (2012) conclui que no ciclo da implantação destes modelos “houve uma destruição de recursos que não se revelou criadora” (p.5) ou cara demais, mostrando que os recursos que poderiam ser alocado em investimento em pesquisa e desenvolvimento para criar competências nestes modelos não foram aproveitados.

No entanto, muitas das empresas não desenvolveram competências de gerenciamento de projetos (*project management*) durante a expansão nestes últimos anos, apresentando: “perda de controle, descumprimento de prazos, custos acima do orçamento, queda na qualidade dos empreendimentos, redução de margens e, por fim, encerramento de sociedades que não deram certo” (FÉ, 2012 p.1) como resultado destas parcerias; mostrando prejuízos nos resultados dos balanços 2011 de muitas incorporadoras (ROCHA LIMA, 2012). Esta situação expôs a carência ou negligências nas competências inerentes das empresas de Real Estate como: avaliar a

qualidade dos investimentos, conduzir análises e gerir os riscos dos negócios (ALENCAR, 2012).

Os maiores fracassos apresentaram as empresas que não foram capazes de se adaptar, mostrando diferenças de cultura empresariais e sistemas de controle, auditoria e legalidade pouco flexíveis para o tipo aliança. Sem aproveitar as vantagens do conhecimento local aportado pela empresa regional (FÉ, 2012).

#### 4. CONCLUSÕES

As condições atuais do mercado imobiliário brasileiro para as empresas de grande porte podem motivar à internacionalização destas empresas, procurando mercados similares e utilizando as competências desenvolvidas nos últimos anos.

Na passada expansão geográficas pelo território nacional, as empresas de Real Estate mostram uma preferência pelo modelo de negócio de *parcerias*, por ser ágil de implementar e com vínculos flexíveis; e o *desenvolvimento próprio*, evitando o processo de testar parceiros no desenvolvimento dos projetos.

O primeiro modelo foi desenvolvido pelas empresas com estratégia de crescimento a diversificação (produtos e mercados), com o fim de compartilhar os riscos e aproveitar os conhecimentos e projetos estruturados dos parceiros nestes novos mercados. No pior dos casos, não foram desenvolvidas pelas grandes empresas competências para avaliar os novos parceiros e mercados, sem evoluir para modelos de negócios que precisem da criação de novas competências e redesenhos organizacionais, mostrando desempenhos instáveis (SOUZA, 2011) e incapacidade de governança, principalmente, frágil controle de custos e prazos (FÉ 2012).

Ademais, nesta diversificação foi exposta da pior maneira para várias empresas, sua carência de competências para gerenciar projetos, e avaliar a qualidade dos investimentos e riscos nos modelos de negócios escolhidos (ALENCAR, 2012), os quais são essenciais para levar com sucesso os projetos nos ambientes conhecidos, e indispensáveis para incursões com maior risco como a internacionalização da companhia.

As empresas que utilizaram o desenvolvimento próprio como modelo de negócios, sua estratégia de crescimento predominante foi a expansão geográfica, mostraram um melhor desempenho, criando as competências necessárias para melhorar seus indicadores de qualidade como o tempo e maior precisão para obter seus objetivos e gerar rentabilidade.

Finalmente, os dois tipos de empresas que se espalharam pelo Brasil podem aproveitar seus conhecimentos e competências. As empresas com o modelos de desenvolvimento próprio criaram competências aptas para novos mercados, melhorando estas com o tempo; mas em caso de internacionalizarem-se, precisariam criar a competências para trabalhar com parceiros. E um cenário ainda melhor, seria esperado para as empresas que trabalharam com parceiros com sucesso e mostram consolidadas suas competências de gestão de projetos em alianças estratégicas.

## 5. REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. S. L. de, e C. T. de ALENCAR. 2011. “Análise Do Comportamento Dos Preços Dos Imóveis Residenciais Na Cidade de Manaus No Período de 2008 a 2011.” presented at the 11<sup>a</sup>. Conferência Internacional da LARES. Centro Brasileiro Britânico, São Paulo – Brasil. <http://www.lares.org.br/2011/images/563-803-1-RV.pdf>.
- ALENCAR, C. T. 2012. “O Novo Cenário Para Consolidação Das Grandes Incorporadoras Do Mercado Residencial.” Texto Para Coluna Do NRE-POLI Na Revista Construção e Mercado – Pini - Novembro 2012.
- BARNEY, J. 1991. “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.” *Journal of Management* 17 (1) (March 1): 99–120. doi:10.1177/014920639101700108.
- CAMARGO, C. B. 2011a. “A Escassez de Terrenos Na Cidade de São Paulo e a Ação Das Empresas Incorporadoras Para Assegurar Os Níveis de Crescimento Planejados.” Texto Para Coluna Do NRE-POLI Na Revista Construção e Mercado – Pini – Maio 2011.
- \_\_\_\_\_. 2011b. “Reconhecimento de Fatores Que Motivam a Intensificação de Rotinas Proativas No Processo de Seleção de Terrenos Para Incorporação Imobiliária: Estudos de Caso”. Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de MBA em Real Estate – Economia Setorial e Mercados, São Paulo.
- FÉ, A. L. 2012. “Depois Das Parcerias.” Construção Mercado.
- FLORENTINO, M. S., e J. S. GOMES. 2009. “Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas do Setor de Serviços – O CASO DA SPOLETO.” *Contabilidade, Gestão e Governança* 12 (2) (January 9). <https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/44>.
- HILAL, A., e C. A. HEMAIS. 2003. “O Processo de Internacionalização Na Ótica Da Escola Nórdica: Evidências Empíricas Em Empresas Brasileiras.” *Revista de Administração Contemporânea* 7 (1) (March): 109–124. doi:10.1590/S1415-6552003000100006.
- JAVIDAN, M. 1998. “Core Competence: What Does It Mean in Practice?” *Long Range Planning* 31 (1) (February): 60–71. doi:10.1016/S0024-6301(97)00091-5.
- OSLAND, G. E., C. R. TAYLOR, e S. ZOU. 2001. “Selecting International Modes of Entry and Expansion.” *Marketing Intelligence & Planning* 19 (3) (June 1): 153–161. doi:10.1108/02634500110391690.
- PAIM, C. da F. 2009. “Competências e Internacionalização.” *Revista Negócios e Talentos*. Porto Alegre, Ano 6, N.6, p 113-131.
- PASCALE, A. 2005. “Atributos Que Configuram Qualidade Às Localizações Residenciais: Uma Matriz Para Clientes de Mercado Na Cidade de São Paulo”. Dissertação (Mestrado), São Paulo, Brasil: Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia em Construção Civil.
- PENROSE, E. 1995. “A Teoria Do Crescimento Da Firma”. Campinas - SP - Brasil: Editorial da Unicamp.
- PRAHALAD, C.K., e G. HAMEL. 1998. “Estratégia Corporativa e Escopo Empresarial: 3. Competência Essencial Da Corporação”. Rio de Janeiro: Campus, p. 293-316.

ROCHA LIMA, J. da. 2012. “*Começar de Novo. Performance Adiante Das Empresas de Real Estate de Capital Aberto No Brasil.*” presented at the Congresso LARES 2012 junho de 2012, São Paulo, Brasil.

\_\_\_\_\_. 1994. “*Política Empresarial e Diretrizes de Ação. Boletim Técnico. BT/PCC/126*”. Escola Politécnica Da Universidade de São Paulo. <http://publicacoes.pcc.usp.br/PDFs%20novos/BTs/BT-126.pdf>.

SOUZA, F. F. de A. 2011. “*Análise Das Influências Das Estratégias de Diversificação e Dos Modelos de Negócios No Desempenho Das Empresas de Real Estate No Período 2005 a 2010*”. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana), São Paulo : Escola Politécnica: Universidade de São Paulo.

URBAN, T. P., e M. T. L. FLEURY. 2005. “*Competências e Internacionalização: Um Estudo de Caso Em Empresa Brasileira Com Subsidiária de Produção No Exterior*” presented at the Seminário em Administração FEA-USP, FEA-USP.