

13ª Conferência Internacional da LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil

11, 12 e 13 de Setembro de 2013



PRINCIPAIS DIFICULDADES, DESAFIOS E VANTAGENS IDENTIFICADAS NA REALIZAÇÃO DE PARCERIAS ENTRE EMPRESAS DO REAL ESTATE RESIDENCIAL: ESTUDOS DE CASO

Cristiane Bueno de Camargo¹, Eliane Monetti²

¹Programa de Pós Graduação da Escola Politécnica da USP; Av. Prof. Almeida Prado, Trav.2, nº 83, Cidade Universitária, Cep.: 05508-900, São Paulo-SP, Brasil ; cbc_cris@yahoo.com.br;

² Profa. Dra. do Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica da USP; eliane.monetti@poli.usp.br;

RESUMO

A realização de parcerias é uma ação estratégica adotada por empresas que visam obter o máximo das oportunidades em mercados em que, isoladamente, não seriam capazes de atuar em padrões competitivos. Tal estratégia possibilita agregar conhecimento e tecnologia, “aprender rapidamente sobre mercados não conhecidos” (DOZ; HAMEL, 2000) e ampliar inserção de mercado e/ou espectro de atuação. Em suma, possibilita realizar o que uma empresa não seria capaz de realizar sozinha [com as mesmas características e/ou prazos, qualidade e resultados]” (DOZ; HAMEL, 2000).

No setor do Real Estate um volume significativo de parcerias foi realizado por empresas que, capitalizadas em decorrência da abertura de capital, ou ainda em função da intensificação das atividades do setor, se depararam com a necessidade de ampliar a abrangência geográfica de atuação e/ou diversificar a segmentação de produtos, para alcançar as metas de crescimento planejadas. Frente aos objetivos traçados, foram realizadas alianças estratégicas, cujas empresas parceiras apresentavam principalmente duas características: atuação regional fora dos limites de abrangência das atividades da empresa em expansão e; atuação em segmentos de mercado distintos de seu “*core business*”.

Este artigo visa realizar uma análise comparativa entre parcerias realizadas por duas empresas atuantes predominantemente na cidade de São Paulo, sendo uma delas uma empresa incorporadora e a outra uma empresa gerenciadora de investimentos, que capta e investe recursos financeiros no mercado imobiliário, atuando na gestão dos investimentos e dos empreendimentos objeto dos recursos investidos. Tal análise baseou-se no estudo de caso das referidas parcerias, sendo ambas firmadas com empresas atuantes no Nordeste brasileiro, objetivando a Empresa Principal – EP¹, o espalhamento geográfico. Esta análise comparativa visa reconhecer as principais dificuldades, desafios e vantagens identificadas em cada parceria, sob o ponto de vista das “Empresas Principais”.

As informações foram coletadas por meio da aplicação de um questionário às “Empresas Principais” e, a partir da compilação dos dados, foi elaborada uma análise diagnóstica comparativa visando apresentar um conjunto de dados organizados sistematicamente, que possam oferecer subsídios aos profissionais do setor para reflexões acerca de aspectos que podem ser reutilizados e questões que devem ser revisadas, para melhoria contínua de desempenho em parcerias futuras.

O presente artigo integra uma pesquisa mais abrangente, não limitada aos estudos de caso aqui apresentados, a qual embasará a dissertação de mestrado a ser apresentada no programa de Pós-Graduação de Engenharia Civil da Escola Politécnica da USP.

Palavras chave: Parceria, estratégia, diversificação geográfica, Real Estate Residencial, capital aberto.

¹ As empresas atuantes predominantemente na cidade de São Paulo, as quais visavam à expansão geográfica, serão referenciadas como “Empresa Principal” ou “EP”; a outra parte envolvida na parceria será referenciada como “Empresa Parceira”, “Empresa Local” ou “EL”.

13ª Conferência Internacional da LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil

11, 12 e 13 de Setembro de 2013



MAIN DIFFICULTIES, CHALLENGES AND ADVANTAGES IDENTIFIED IN RESIDENTIAL REAL ESTATE DEVELOPMENT PARTNERSHIPS: CASE STUDIES

ABSTRACT

Establishing partnerships is a strategy adopted by companies which aim to obtain maximum gains in markets where they wouldn't be able to be competitive if working isolated. This strategy allows putting together knowledge and technology, "enabling fast learning about unknown markets" (DOZ; HAMEL, 2000 – self-translation) and broadening market or acting area insertion. In short, it allows accomplishing something a single company would not be able to do on its own [maintaining the characteristics and / or schedules, quality and results]" (DOZ; HAMEL, 2000 – self-translation).

In Real Estate, a significant number of partnerships have been developed by companies which, capitalized as the result of their IPOs or because of intense activity in the segment, faced the need to broaden their geographical reach and/or diversify products in order to reach established growth goals. In this scenario of a determined set of objectives, strategic alliances were established and the companies involved in these partnerships usually presented two main characteristics: regional focus that reached beyond the expanding company's market; and target markets that were different from their core business.

This article presents a comparative analysis of partnerships established by two companies predominantly acting in São Paulo's market: A Real Estate Development Company and a company which manages Financial Resources in Real Estate, acting in the management of investments and also managing the real estate developments in which the funds were allocated. The analysis was based on the study of these partnerships, both of them established with companies working on the Northeast area in Brazil, with the Main Company - MC² aiming at geographical diversity. This comparison is focused on recognizing the main difficulties, challenges and advantages identified in each partnership under the perspective of the "Main Company".

All the information was gathered by means of a questionnaire answered by the "Main Companies". Based on the compilation of data, a comparative diagnosis was elaborated in order to obtain an organized database which could be the basis for Real Estate professionals to reflect upon aspects that could be reapplied and matters that should be revised in order to achieve a continuous improvement in future partnerships.

The present article is part of a broader research, not limited to the case studies included in this paper. The complete study will be the foundation of a thesis to be presented to the Civil Engineering department at University of São Paulo.

Key words: Partnership, strategy, geographical diversity, Residential Real Estate, IPO.

² The companies acting mainly in the city of São Paulo which aimed at geographical diversity will be referred to as "Main Company" or "MC"; the other involved company will be referred to as the "Partner Company", "Local Company" or "LC".

1. INTRODUÇÃO

Em um ambiente cada vez mais competitivo, as empresas dos mais diversos segmentos de atuação, em especial do Real Estate, necessitam traçar estratégias que possibilitem, além de se manter competitivas no seu mercado de atuação, alcançar também o crescimento e resultados planejados. Este panorama impõe que as empresas permaneçam em processo de incremento contínuo da competitividade, envolvendo a adoção de ações tais como: políticas de redução de custos, abrangendo a implementação e utilização de novas tecnologias e o aumento da produtividade; investimento em qualificação do patrimônio humano e estratégias que lhe permitam o alcance do seu *market-share* nos padrões pretendidos para os segmentos de atuação. Verifica-se ainda a ação das empresas no sentido de ampliar seu volume de produção e/ou seu espectro de atuação, tanto no que se refere à segmentação de produtos quanto ao alcance geográfico, derivando desse conjunto os resultados pretendidos.

Doz & Hamel (2000) caracterizam este cenário competitivo no ambiente da globalização como uma corrida pelo futuro, onde se exige o “...desenvolvimento de perspectivas, capacidades e infra-estrutura [...] em velocidade [cada vez maior], que poucas empresas conseguem dominar” Neste sentido, a adoção de parcerias e alianças estratégicas, em seus diversos modelos³, se apresenta como uma estratégia relevante, tendo em vista possibilitar que as empresas unam esforços e partilhem conhecimento, podendo, cada uma, oferecer o que tem de melhor em sua estrutura, podendo evitar “esforços lentos e dispendiosos para a formação de capacidades” (DOZ & HAMEL, 2000), aumentando assim as possibilidades de absorver as oportunidades apresentadas pelo mercado. Ainda neste contexto, Daniels & Daniels⁴ (1996, apud BALARINE, 1997), apontam como um dos aspectos estratégicos a serem adotados para o planejamento empresarial de longo prazo “...a identificação e desenvolvimento de alianças-chave de apoio ao esforço de conquista [de novos mercados de forma a se obter] competências e pontos fortes que complementem aqueles da [própria] empresa”.

Assim como nos diversos setores da economia, no setor do Real Estate, a realização de alianças estratégicas não é um evento recente. No entanto, no período entre 2006 e 2009, observou-se no setor um aumento no volume de tais alianças, cujo evento justifica-se principalmente pela intensificação da atividade imobiliária, fomentada pelas perspectivas positivas apresentadas no cenário macro-econômico, pela adoção de políticas públicas de incentivo ao setor e pela ampliação do acesso ao crédito imobiliário, além da capitalização e ampliação das metas de crescimento por empresas do setor, que realizaram abertura de capital, o que também impulsionou tais parcerias.

Diversos foram os modelos de alianças estratégicas realizadas, verticais e horizontais⁵, destacando-se entre os modelos horizontais: Fusões, aquisições, *joint ventures* e parcerias. Para

³ Os principais modelos de alianças estratégicas serão abordados de forma breve adiante, sendo que será enfatizado o modelo “parceria”, que é o foco do presente artigo.

⁴ DANIELS, J. & DANIELS, N. **Visão Global: Criando novos modelos para as empresas do futuro**. São Paulo, Makron Books, 1996.233p.

⁵ Denominação adotada conforme classificação realizada por Batalha Vasconcelos (2007), sendo que, em seus estudos, verificou-se que as alianças verticais se deram principalmente entre as empresas incorporadoras com fornecedores e investidores e que as alianças horizontais caracterizaram-se pela gestão compartilhada. Os estudos de Batalha Vasconcelos foram realizados para empresas atuantes na cidade de São Paulo No entanto, frente à representatividade desta capital na atividade imobiliária do país, entende-se que para efeito de classificação, pode-se utilizar tal estudo como referência, ainda que o presente artigo enfatizará parcerias realizadas no âmbito nacional.

efeito da presente pesquisa, adotou-se a classificação proposta por Souza (2010), denominando-se: (i) parcerias - acordos operacionais em nível de empresa, sem aporte de recursos, ou incorporação por meio de participação na SPE – Sociedade de Propósito Específico do empreendimento e; (ii) *Joint venture* - criação de nova entidade jurídica entre duas organizações, objetivando unir esforços para atendimento de uma missão comum.

As parcerias identificadas envolveram empresas incorporadoras entre si; parcerias entre incorporadoras e construtoras; parcerias entre empresas gestoras de investimentos e incorporadoras; todas envolvendo tanto empresas atuantes na capital paulista entre si, como empresas atuantes predominantemente na cidade de São Paulo e empresas atuantes em âmbito local, fora da cidade ou do estado de São Paulo. Cabe mencionar que as empresas gestoras de investimento não figuram como incorporadoras, mas sim, realizam a captação de recursos financeiros nacionais e internacionais com a finalidade de investir no mercado imobiliário. Estes investimentos são realizados, em sua maioria, por meio de parcerias com empresas incorporadoras, ficando, portanto a empresa gestora de investimentos, responsável pela gestão compartilhada dos empreendimentos objeto dos investimentos.

Objetiva-se neste trabalho apresentar uma análise diagnóstica comparativa, por meio da identificação das principais dificuldades, desafios e vantagens decorrentes destas parcerias, sob o ponto de vista de duas empresas com modelos de negócio distintos sendo: uma empresa incorporadora e uma empresa gerenciadora de investimentos. A seleção de empresas com modelos de negócios distintos justifica-se pela intenção de identificar aspectos positivos e desafios, sob as diferentes óticas empresariais, assim como identificar as soluções adotadas conforme cada modelo de negócio, entendendo-se que uma análise comparativa realizada a partir de diferentes experiências pode contribuir de forma mais enriquecedora para os objetivos desta pesquisa.

Considerando a relevância da realização de alianças estratégicas como estratégia de crescimento e a necessidade de agilidade e constante revisão do posicionamento por parte das empresas frente a um ambiente dinâmico e mutável, intenciona-se, a partir da análise diagnóstica, apresentar de forma sistemática, informações que permitam a realização de reflexões que possam contribuir com o planejamento de empresas do setor para a realização de parcerias futuras.

1.1. Ambiente de Atuação e Justificativa

No período entre 2006 e meados de 2008 observou-se a intensificação da atividade econômica global, o que refletiu positiva e significativamente no setor do Real Estate, considerando principalmente dois aspectos: (i) a percepção de perspectivas positivas na economia elevam o nível de confiança do consumidor, que passa a sentir maior conforto para a realização de investimentos de longo prazo, como é o caso dos produtos do Real Estate e; (ii) a redução nas taxas de juros observada no período, associada ao cenário econômico positivo, tanto elevou o nível de confiança dos investidores como tornou o ambiente do Real Estate atrativo, comparativamente a outras oportunidades de investimento, não obstante o risco implícito próprio do setor.

Verificou-se ainda no período o aumento da oferta de crédito, tanto para a produção quanto para a comercialização, além da extensão dos prazos para o pagamento dos financiamentos por parte dos mutuários. Outros aspectos de grande influência neste cenário foram os incentivos decorrentes de políticas habitacionais, voltadas principalmente para a produção de habitações

destinadas à população de baixa renda e o PAC – Programa de Aceleração do Crescimento, neste caso, com influências mais significativas em obras de grande porte e de infra estrutura.

Neste cenário, mais de 20 empresas do setor do Real Estate passaram pelo processo de abertura de capital entre os anos de 2006 e 2007, captando-se aproximadamente R\$13 bilhões⁶.

Capitalizadas após a abertura de capital e necessitando ampliar as metas de crescimento e geração de receita para atender às expectativas dos investidores e acionistas, diversas empresas traçaram como estratégia de crescimento a diversificação de segmentos de mercado e o espalhamento geográfico. Neste contexto, muitas empresas de capital aberto realizaram alianças estratégicas abrangendo fusões, aquisições, *joint venture* e parcerias específicas por meio de SPEs⁷.

Paralelamente às ações de expansão adotadas pelas empresas incorporadoras, o panorama macro econômico e setorial do país fomentou também a intensificação da atividade de empresas gestoras de investimentos no Real Estate e fundos imobiliários⁸, cujas empresas atuam na captação, investimento e gestão de recursos financeiros junto ao mercado imobiliário.

Identificou-se, neste âmbito de atuação, empresas com investimentos realizados predominantemente em empreendimentos na capital paulista e que, mediante o panorama aqui exposto, perceberam oportunidades para investir em outras regiões do país, buscando assim a ampliação da abrangência de atuação. O Quadro 1 apresenta, sucintamente, as principais motivações para realização de tais alianças estratégicas e as principais características das empresas envolvidas.

Quadro 1: Características das empresas envolvidas nas parcerias

Empresa Principal	Objetivo da Empresa Principal	Justificativa (por parte da Empresa Principal)	Característica da Empresa Parceira
Empresa Incorporadora de Capital Aberto	<ul style="list-style-type: none"> Diversificação do segmento de produto 	<ul style="list-style-type: none"> Representatividade deste estrato do mercado na demanda total por habitação no país; Políticas públicas de incentivo à produção de empreendimentos habitacionais de baixa renda; Necessidade de “<i>know how</i>” e de tecnologia específicos para a produção deste segmento de produto. Necessidade de alto nível de industrialização e produtividade; baixas margens para cobertura de perdas, em função da formação do preço final do produto. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresa atuante principalmente no setor de prestação de serviços de construção civil; especialista em construção de empreendimentos habitacionais destinadas ao público de baixa renda.
	<ul style="list-style-type: none"> Diversificação geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de inserção em novos mercados, de forma a ampliar abrangência e espectro de atuação, visando deter maior parcela do mercado em nível nacional; Identificação de potencial de crescimento em mercados menos saturados. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresa incorporadora e/ou construtora, com atuação em âmbito local, fora da cidade e/ou estado de São Paulo.

Quadro resumo elaborado pelo autor.

Fonte: Informações divulgadas na mídia geral e setorial, além de pesquisas acadêmicas realizadas sobre o assunto, dentre as quais Souza (2010) e Batalha Vasconcelos (2007).

⁶ Reais nominais.

⁷ Sociedade de propósito específico. No Real Estate, tais sociedades são constituídas com o propósito específico da realização de determinado empreendimento.

⁸ Apresentou-se aqui apenas uma contextualização da atuação de fundos de investimento imobiliário. Não é objeto deste trabalho o detalhamento das atividades e modelo de negócios dos fundos de investimento imobiliário.

Quadro 1. Continuação

Empresa Principal	Objetivo da Empresa Principal	Justificativa (por parte da Empresa Principal)	Característica da Empresa Parceira
Empresa Gestora de Investimentos	Absorção de oportunidade de inserção em novos mercados	<ul style="list-style-type: none"> Identificação de oportunidade de ampliação do leque de abrangência e inserção em novos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> Empresa incorporadora e/ou construtora, com atuação em âmbito local, fora da cidade e/ou estado de São Paulo.

O panorama aqui identificado vai ao encontro das colocações de Rocha Lima Jr. (1994), ao mencionar que “[...] na sua interface com o mercado, as empresas experimentam um estado de equilíbrio instável”. Neste sentido, o planejamento estratégico deve contemplar políticas visando à busca de um estado de equilíbrio sustentável. Tais políticas devem resultar

em diretrizes de ação que poderão ter reconhecido em seu conteúdo três vetores, básicos, referidos à (i) busca de rentabilidade; (ii) manutenção de um estado de crescimento, ou (iii) orientações que permitam à empresa sustentar um certo padrão de flexibilidade na interface dominante⁹ (ROCHA LIMA JR., 1994) .

Entende-se que a estratégia adotada pelas empresas foi direcionada para se buscar tal equilíbrio, contemplando os três vetores básicos. Neste sentido, decorridos 3 a 7 anos da origem de tais parcerias e tendo se concluído, ou estando próximos à conclusão dos empreendimentos objeto destas parcerias, amplia-se a possibilidade de se realizar uma análise diagnóstica mais aprofundada, no sentido de compreender as principais dificuldades e desafios para se atingir o referido objetivo, uma vez que as empresas apresentam condições de avaliar os processos ligados aos níveis estratégicos, táticos e operacionais, a partir de um ciclo completo¹⁰ das parcerias e dos respectivos empreendimentos, cujo histórico e experiências têm grande significância para embasar reflexões acerca dos processos e rotinas adotados no setor.

Rocha Lima Jr. (1999) aborda os princípios de gestão empresarial como

[...] resultado da contribuição cumulativa do *pensar, planejar, agir, errar, controlar e corrigir* de um consciente coletivo, que o pesquisador reconhece para, com cuidado metodológico [...] extrair conceitos e oferecer ao meio [...] práticas inovadoras, cujo resultado venha indicando ganhos de qualidade.

Tal abordagem ratifica o entendimento de que a análise das experiências obtidas por empresas do setor, lastreada em um enfoque teórico, pode oferecer relevante contribuição para o aprimoramento das práticas de planejamento e gestão verificadas no setor.

Acredita-se ainda que a referida análise pode trazer maior riqueza de informações se realizada de forma comparativa, avaliando experiências obtidas por empresas que atuam de forma distinta,

⁹ Ao mencionar interface dominante, Rocha Lima Jr. (1994), refere-se à interface “empresa-mercado”

¹⁰ Existem empreendimentos e respectivas parcerias, cujos ciclos foram concluídos e existem parcerias ainda ativas, cujos empreendimentos estão e fase conclusiva. Identificou-se pesquisas acerca do tema, desenvolvidas, porém, em períodos próximos à fase da instituição de tais alianças estratégicas e/ou em períodos em que o setor se encontrava em atividade intensificada em função do momento econômico positivo, global e setorial. Os estudos de caso objeto deste trabalho referem-se à parcerias em fase conclusiva, o que permitiu uma coleta de dados mais abrangente.

como é o caso de empresas incorporadoras e empresas gestoras de investimento em incorporação e que, realizaram parcerias sob o mesmo modelo e com objetivos similares.

A partir destas considerações, a análise a ser apresentada no presente artigo se embasará no estudo de caso de parcerias realizadas por duas empresas distintas, sendo uma delas uma incorporadora de capital aberto e a outra uma empresa de gestão de investimentos imobiliários, as quais atuavam predominantemente na cidade de São Paulo. Ambas realizaram parcerias por meio de constituição de SPEs para a realização de empreendimentos fora da cidade de São Paulo, visando à expansão geográfica.

1.2. Metodologia e Abrangência da Pesquisa

Selecionou-se para os estudos de caso, parcerias realizadas no período compreendido entre meados de 2006 e meados de 2008, cuja delimitação justifica-se por dois fatores principais: (i) a intensificação da atividade econômica global e setorial verificada no período, o que motivou a realização de alianças estratégicas entre empresas do setor e; (ii) a abertura de capital por grande número de empresas do setor, neste período.

A pesquisa lastreou-se em um enfoque teórico e conceitual acerca de estratégias empresariais e realização de alianças estratégicas, assim como nos conceitos de planejamento e gestão de empreendimentos e empresas do setor do Real Estate. A revisão bibliográfica embasou ainda a elaboração de um questionário semi-estruturado, com questões múltipla escolha, a fim de obter informações primárias que permitissem compreender todo o processo da parceria, desde a fase preliminar à sua constituição até o seu encerramento ou fase em que se encontra atualmente.

Realizou-se inicialmente a contextualização do ambiente de atuação das empresas para melhor compreender as ações por elas adotadas para alcançarem as metas de crescimento estabelecidas. Contextualizado o ambiente de atuação, realizou-se a seleção das empresas a participarem da pesquisa, a partir de um levantamento e análise dos modelos e volume de alianças estratégicas por elas realizadas, objetivando a expansão geográfica e a diversificação do segmento de atuação¹¹. Visando à análise comparativa entre as posturas adotadas por empresas atuantes em diferentes modelos de negócios do setor, na condução de parcerias, selecionou-se uma empresa incorporadora e uma empresa gestora de investimentos em produtos do Real Estate.

Visando direcionar a pesquisa para a compreensão das principais dificuldades, desafios e vantagens decorrentes especificamente de alianças estratégicas realizadas entre empresas atuantes em diferentes regiões geográficas do país¹², delimitou-se o estudo de alianças realizadas com o objetivo principal de expansão geográfica por parte da Empresa Principal.

Estudos anteriores¹³ identificaram que, dentre as alianças realizadas por empresas do setor, objetivando a expansão geográfica, destacou-se, em volume de realizações, parcerias constituídas por meio de SPEs, para a realização de empreendimentos específicos. Considerando este panorama, optou-se por estudar casos de parcerias segundo este modelo de constituição.

¹¹ Premissa adotada para seleção das empresas atuantes predominantemente na cidade de São Paulo.

¹² Entende-se que parcerias realizadas objetivando a inserção de empresas no segmento de baixa renda apresentam aspectos específicos intrínsecos às características e rigor exigido por este segmento de produto. Portanto, a fim de evitar viés na interpretação dos dados da pesquisa, optou-se por selecionar apenas parcerias ligadas à expansão geográfica.

¹³ Estudos realizados por SOUZA (2010) apresentam os modelos e motivações de alianças estratégicas realizadas entre 2006 e 2010.

Cabe ainda ressaltar que, considerando as características e cultura particulares de cada região do país e buscando-se evitar vieses de interpretações decorrentes da pluralidade cultural, selecionou-se parcerias realizadas com empresas locais atuantes na região Nordeste do país.

Aplicou-se então o referido questionário a profissionais ligados às empresas selecionadas, os quais estiveram diretamente envolvidos com o acompanhamento das parcerias e respectivos empreendimentos, objeto dos estudos. Os questionários foram aplicados pessoalmente e a coleta de informações complementares foi realizada por telefone e e-mail.

Ressalta-se que o presente trabalho é parte integrante de uma pesquisa mais abrangente, sendo que o pequeno número de casos aqui apresentado não intenciona caracterizá-los como uma amostra do mercado, tampouco como uma tendência de comportamento do setor, mas sim sugerir uma reflexão que possa contribuir com a melhoria dos processos inerentes à realização de alianças estratégicas a partir de experiências obtidas por empresas de grande representatividade no setor.

2. ESTUDOS DE CASO: PRINCIPAIS DIFICULDADES, DESAFIOS E VANTAGENS IDENTIFICADOS NAS PARCERIAS REALIZADAS

Por meio dos estudos de caso, buscou-se elencar as principais dificuldades, desafios e vantagens identificados ao longo da parceria, pelas empresas que objetivavam a expansão geográfica, as quais serão referenciadas como “EP-I” – **Empresa Principal Incorporadora** e; “EP-G – **Empresa Principal Gestora de Investimentos**”, visando preservar a identidade das mesmas e facilitar a leitura. As empresas parceiras, atuantes em âmbito local, serão referenciadas como “EL - **Empresa Local**”.

A seguir, apresenta-se as principais características de atuação de cada uma das empresas de forma que se possa analisar seus papéis e ações na parceria, frente seus objetivos, ambiente, características e padrões de atuação. Igualmente, os profissionais entrevistados terão sua identidade preservada, porém, serão devidamente qualificados.

A apresentação das “EL” será feita de forma comparativa, juntamente com a apresentação das características das parcerias objeto dos estudos de caso.

2.1. Apresentação das Empresas – “EP”

Com mais de 15 anos de atuação, a “EP-I, desenvolve tanto empreendimentos comerciais como empreendimentos residenciais, sendo que, originalmente tinha como foco principal o público de média e alta renda e, frente ao panorama do mercado do período em análise e oportunidades identificadas, passou a atuar também no segmento residencial para o público de baixa renda, por meio da constituição de marcas próprias, decorrente de aquisições e “*joint venture*”.

Atuante, predominantemente na cidade de São Paulo, após a abertura de capital em 2006, e realização de ações de expansão geográfica, passou a atuar em nível nacional, realizando empreendimentos em mais de 100 cidades, distribuídas pelas cinco regiões do país. A referida expansão se deu, principalmente, por meio da realização de parcerias.

A “EP-G” foi constituída com o objetivo de captar recursos nacionais e estrangeiros, investir e gerenciar investimentos em empreendimentos no setor do Real Estate Brasileiro. Ao longo de aproximadamente 10 anos de atuação, estabeleceu parcerias, de um lado com investidores e instituições financeiras para captação de recursos, e de outro com incorporadoras para desenvolvimento e realização de empreendimentos, realizando desde “*joint venture*” até aquisição de participação em determinadas empresas. Iniciou atuando principalmente no eixo “Rio – São Paulo”, ampliando, posteriormente, abrangência para Nordeste e Sul do país.

Tem como foco o investimento em produtos comerciais, corporativos e residenciais, destinados principalmente ao público de média e alta renda.

2.2. Características das Parcerias Realizadas

Ambas as parcerias estudadas foram realizadas por meio de constituição de uma SPE, para a realização de um empreendimento específico, sendo ambos os empreendimentos residenciais destinados ao público de alta renda, cujo segmento já integrava o “core business” das “EP”s.

As informações apresentadas a seguir, resultam das entrevistas que embasaram a pesquisa, as quais foram realizadas com profissionais que, ao longo das parcerias, ocupavam cargos técnicos e executivos e estiveram estreitamente envolvidos na realização e/ou acompanhamento das parcerias em si e dos respectivos empreendimentos. Tais informações serão apresentadas de forma que a própria leitura sugira uma reflexão comparativa entre os casos, a começar pelas características das “EL” até o desfecho ou estado atual da parceria.

2.2.1. Características das “EL” e estruturação da parceria

Quadro 2: Características das Empresas Locais – “EL”

		Caso 1: Parceria com “EP-I”	Caso 2: Parceria com “EP-G”
Características EL	Atuação e representatividade local	(i) Construtora / estruturadora de negócios (ii) Hanking regional: entre as 3 primeiras no estado de atuação (iii) Mais de 25 anos de atuação; (iv) Atua em um estado nordestino (v) Funcionários de obra: aprox. 500 (vi) Mão de obra própria (60%)	(i) Incorporadora e Construtora (ii) Hanking regional: entre as 3 maiores do nordeste (iii) Mais de 25 anos de atuação; (iv) Atua em 6 estados Nordestinos (v) Funcionários de obra: > 1000 (vi) Mão de obra própria (80%)
	*Produto	(i) Residenciais média e alta renda	(i) Residenciais média e alta renda
	Outros produtos	(i) Flats (ii) Galpões (iii) Comerciais e shoppings (iv) Hotéis	(i) Residenciais baixa renda (ii) Galpões (iii) Comerciais, corporativos e shoppings
	Estrutura e processos	(i) Certificada pelo ISO 9000 (ii) Estrutura organizacional: concisa e familiar	(i) Certificada pelo ISO 9000 (ii) Estrutura organizacional: familiar (iii) Possui bases nos estados que atua

**Considerado o produto principal, o qual se identificou maior volume no site das empresas. “Outros produtos” demonstram produtos menos representativos no portfólio das mesmas.*

Quadro 3: Características e origem da parceria

	Caso 1: Parceria com “EP-I”	Caso 2: Parceria com “EP-G”
Origem da Parceria	(i) Apresentação de oportunidade por parte da EL (ii) Terreno já adquirido pela EL (iii) Produto desenvolvido conjuntamente; (iv) EL busca capital para realização do empreendimento (v) Participação 50 %	(i) Empresas apresentadas por terceiros (ii) Terreno já adquirido pela EL (iii) Produto já desenvolvido*; (iv) EL busca capital para realização do empreendimento (v) Participação 50%
Produto	(i) Residenciais média renda, grande volume de unidades	(i) Empreendimento misto: residencial alta renda; comercial/corporativo e shopping

Para efeito das análises a seguir, considerou-se como “eliminatórios” os aspectos que deveriam, obrigatoriamente, atender os parâmetros da “EP” para a concretização da parceria. Como “elucidatórios”, foram considerados os itens analisados apenas para melhor conhecimento dos processos da “EL”.

Quadro 4: Análises preliminares à instituição da parceria

Análises preliminares realizadas pela EP*	Caso 1: Parceria com “EP-I”			Caso 2: Parceria com “EP-G”		
	Eliminatório	Elucidativo	Não analisado	Eliminatório	Elucidativo	Não analisado
<i>Relativas à empresa “EL”</i>						
Portfólio da EL	X				X	
Volume de unidades lançadas	X				X	
Velocidade de vendas frente à concorrência	X				X	
Estoques de unidades			X			X
Controles: Produtividade, custos e qualidade		X				X
Visitas técnicas em obras em execução		X			X	
Capacidade /solidez financeira		X			X	
<i>Relativas ao produto</i>	Caso 1: Parceria com “EP-I”			Caso 2: Parceria com “EP-G”		
Produto	• Desenvolvido conjuntamente			• Definido e aprovado pela EL**		
AQI***	<ul style="list-style-type: none"> • “EL” apresentou AQI preliminar, com indicadores inferiores aos limites de atratividade estabelecidos pela “EP”; • “EP” flexibilizou padrões de atratividade para viabilizar o negócio; • EL flexibilizou parâmetros que compunham o cenário da análise, visando a realização do negócio; 			<ul style="list-style-type: none"> • “EL” apresentou AQI preliminar • Validação da AQI por parte da “EP” • “EP”: indicadores da qualidade devem atender os parâmetros de atratividade. Não há flexibilidade • Negócio apresentou indicadores de alta atratividade 		

* Elencados apenas os elementos mais relevantes identificados durante as entrevistas.

** Exceção ao padrão de atuação da EP. Na maioria das parcerias realizadas a EP desenvolve o produto conjuntamente com a empresa parceira.

*** Análise da Qualidade do Investimento.

Para a “EP-G”, as análises objetivam indicar se a “EL” tinha capacidade para realização do produto, sendo que, análises relativas ao histórico da empresa parceira foram realizadas apenas com caráter elucidativo. No entanto, a “due diligence” documental do imóvel objeto da parceria foi realizada de forma criteriosa e com caráter eliminatório.

Quanto aos procedimentos de controle de produção e produtividade, custos e qualidade, a “EP-G” tem como cultura a contratação de empresa gerenciadora de obras terceirizada, que realiza os acompanhamentos e elabora os respectivos relatórios. Portanto, a análise preliminar dos processos adotados pela “EL” para tais controles não era fator essencial no momento da concretização da parceria.

Análises relativas às condições econômico-financeiras das “EL” foram realizadas por meio de avaliação de relatórios e balanços, visando o entendimento da posição da empresa. Tais análises levaram em consideração o interesse das partes, ou seja, a “EP” tinha como interesse principal a expansão geográfica e o investimento em negócios atrativos. A “EL”, por sua vez, visava a captação de recursos financeiros que lhe permitisse viabilizar a realização do empreendimento previamente estruturado.

2.2.2. Diretrizes da Parceria e Atribuição de Responsabilidades

A atribuição das responsabilidades é realizada conforme a natureza das empresas e visando explorar o *know how*, os recursos intelectuais, gerenciais, tecnológicos e de inteligência de mercado que cada uma delas tem a oferecer, buscando atingir a melhor relação do binômio “custo x qualidade”, ganhando competitividade e ampliando as possibilidades de extrair resultados mais atrativos frente aos riscos implícitos à natureza do negócio do Real Estate. O quadro que se segue demonstra, de forma comparativa, a distribuição das responsabilidades entre as empresas parceiras, em cada um dos estudos de caso.

Quadro 5: Atribuição de Responsabilidades

		RESPONSABILIDADES E PAPÉIS					
		Providências		Monitoramento		Aprovação	
Etapa do Empreendimento		EL	EP	EL	EP	EL	EP
Pesquisas de mercado	EP-I	X	X				
	EP-G	O					
Definição do produto	EP-I	X	X			X	X
	EP-G	O*				O	O
Contratação de empresas de projeto e consultores para aprovações	EP-I	X	X			X	X
	EP-G	O**					
Aprovação e obtenção licenças	EP-I	X			X		
	EP-G	O					
Obtenção do Registro de Incorporação	EP-I	X			X		
	EP-G	O					
Contratação da empresa de vendas (imobiliária)	EP-I	X					X
	EP-G	O				X	X
Contratação das empresas de marketing / projeto stand de vendas	EP-I	X	X			X	X
	EP-G		O				X
Desenvolvimento do material de divulgação e marketing	EP-I		X	X		X	X
	EP-G	O			O	O	O
Tabela de Vendas: estabelecimento inicial /gerenciamento	EP-I		X			X	X
	EP-G	O			O		
Providências e obtenção de crédito para produção	EP-I		X			X	X
	EP-G		O			O	O
Estabelecimento do cronograma físico-financeiro	EP-I	X	X			X	X
	EP-G	O			O		
Acompanhamento e controle do cronograma físico	EP-I	X	X			X	X
	EP-G	O			O		
Controle dos custos de produção	EP-I	X	X			X	X
	EP-G				O***		
Obtenção de vistorias pós-obra e habite-se	EP-I	X					X
	EP-G	O			O	O	O
Providências para instituição do condomínio	EP-I	X	X			X	X
	EP-G	O			O	O	O
Atendimento ao cliente (pós obra) e manutenção	EP-I	X	X				
	EP-G	O					

X = indicações para EP-I O = indicações para EP-G

* Especificamente neste caso, a EL já tinha o produto definido e projeto aprovado. Como padrão, a EP define o produto juntamente com a empresa parceira.

** Normalmente a EP participa e aprova a escolha das empresas de projeto.

*** O acompanhamento rigoroso do cronograma e dos custos é feito pela gerenciadora contratada, a qual apresenta relatórios periodicamente à EP

Quadro 6: Comunicação e produção de informações para apoio às decisões

	Caso 1: Parceria com “EP-I”	Caso 2: Parceria com “EP-G”
Relatórios gerenciais	(i) Inicialmente, em padrões incompatíveis com as necessidades da EP; (ii) Relatórios de custos e prazos: inicialmente trimestral; passando a periodicidade mensal.	(i) Relatórios auditados e compatibilizados pela gerenciadora terceirizada; (ii) Relatórios mensais recebidos pela EP era elaborado pela Gerenciadora, com base nos relatórios da EL, reduzindo ou até eliminando incompatibilidades;
Autonomia para aprovações	(i) EL tinha autonomia para contratações até um limite de valor;	(i) Gerenciadora detinha autonomia para analisar o mapa de cotações e aprovar as contratações;
Acompanhamento presencial	(i) Mantinha gerentes e coordenadores atuando de 2 a 3 dias semanais no escritório da “EL” e nas obras.	(i) Acompanhamento realizado pela gerenciadora; (ii) Visitas às obras bimestral ou trimestralmente;

Em ambos os estudos de caso, as “EPs” relataram a inexistência de “rotina de prestação de contas e fornecimento de relatórios” por parte das “EL”, tendo em vista sua cultura e estrutura organizacional. “Sempre produziram para si mesmas e não estão acostumadas a dar satisfações¹⁴” menciona um dos profissionais. Foi enfática também a posição de ambas as “EP”s ao mencionar que as “EL” possuem uma estrutura organizacional familiar e pouco profissionalizada, sendo que a realização das parcerias e as exigências estabelecidas pelas “EP”s contribuíram com a profissionalização de suas parceiras.

2.2.3. Principais Dificuldades, Desafios e Vantagens

Para efeito das análises que seguem, optou-se por distinguir “dificuldades” e “desafios” considerando como dificuldades os principais aspectos identificados que exigiram da equipe um esforço diferenciado, no que se refere tanto a aprendizagens, adaptações como no que se refere ao gerenciamento dos resultados obtidos ao longo do processo, frente ao planejamento traçado. Como “desafios”, no entanto, considerou-se aspectos específicos, enfatizados pelos entrevistados, os quais exigiram o desenvolvimento das habilidades e o aprimoramento de competências, de forma a convergir tais situações ao bom desempenho da parceria.

As principais dificuldades e desafios apontados foram identificados ao longo do planejamento e realização do empreendimento objeto da parceria. No entanto, não foram identificadas dificuldades que merecessem destaque, para efeito da presente análise comparativa, relativas ao momento em que se firmaram as parcerias. Do ponto de vista jurídico, na fase de concretização das parcerias, os principais aspectos são lastreados em leis federais, facilitando o estabelecimento de parâmetros de governança corporativa e diretrizes de proteção às partes envolvidas. Do ponto de vista comercial, apesar de haver interesses distintos e conflitos culturais decorrentes do “regionalismo”, as empresas apresentaram flexibilidade, tendo em vista o interesse em realizar o negócio. Aspectos técnicos e operacionais foram identificados ao longo da parceria, tendo em vista que (i) não houve análises aprofundadas destes aspectos na fase que antecedeu a concretização das parcerias e; (ii) apenas ações realizadas conjuntamente permitiram que as empresas ampliassem o conhecimento dos processos e rotinas da empresa parceira.

¹⁴ Informação verbal prestada pelo entrevistado

A expressão “conflito cultural” foi utilizada unânime e repetidamente pelos entrevistados ao abordarem sobre “dificuldades e desafios”. Analisando os aspectos apontados pelas “EP”s pode-se dizer que tal expressão reflete dificuldades e desafios decorrentes principalmente de dois âmbitos distintos, porém interdependentes: “cultura local” e “cultura organizacional”. Este conceito vai ao encontro da abordagem de ANSOFF (1991), que relaciona o planejamento e as decisões estratégicas ao ambiente externo de atuação da empresa, enfatizando que “...o problema estratégico diz respeito ao estabelecimento de um ‘equilíbrio de impedância’ entre a empresa e o seu ambiente ...” contemplando as oportunidades e riscos existentes.

Entende-se que a cultura local está diretamente ligada às questões mercadológicas tais como demanda local, padrões de exigência do mercado relativos a elementos reconhecidos pelo público alvo como diferencial, tanto no que se refere aos atributos de qualidade do produto quanto aos serviços prestados pela empresa. Ainda no âmbito da “cultura local” estão as relações entre a cadeia produtiva regional, ou seja, “EL”, fornecedores e prestadores de serviços e a forma como estabelecem as suas relações comerciais.

No âmbito da “cultura organizacional” estão os objetivos e interesses da empresa, sua estrutura organizacional, as relações hierárquicas, as rotinas e processos de planejamento e controle, abrangendo desde aspectos de planejamento estratégico, tático até operacionais¹⁵. Dentre estes aspectos destacaram-se conflitos inerentes à fase de consolidação do produto¹⁶, estratégias de marketing e vendas e aspectos técnicos e tecnológicos concernentes à implantação do empreendimento. Tais conflitos podem estar ligados ao estabelecimento explícito das responsabilidades de cada agente da parceria. A pesquisa realizada possibilitou o entendimento de como esta divisão ocorreu “na prática¹⁷” diária. No entanto, não se teve acesso a documentos que permitissem compreender se a prática ocorreu conforme acordo documentado entre as partes.

Os principais aspectos elencados nos estudos de caso são apresentados a seguir, mantendo-se o conceito de apresentação comparativa entre os dois casos estudados. Intencionando-se identificar em que fase do ciclo da parceria e do ciclo do empreendimento se encontram os principais vetores de “conflito”, classificou-se os aspectos identificados em: comerciais, jurídicos, operacionais e técnicos¹⁸.

¹⁵ Os planos de planejamento aqui citados, baseiam-se nos fundamentos de decisão e planejamento para empresas e empreendimentos da construção civil, conforme Rocha Lima Jr. (2004);

¹⁶ Aspecto destacado pela “EP-I”. No estudo de caso da “EP-G”, o produto já estava consolidado e aprovado junto à prefeitura local. No entanto, é evidente que a concretização da parceria teve como critério “eliminatório” a concordância e convicção de que o produto seria capaz de oferecer o binômio “qualidade x preço” de forma a atender os anseios do público alvo.

¹⁷ “na prática” refere-se ao dia a dia das atividades relativas à implantação do empreendimento.

¹⁸ Classificação elaborada pelo autor, baseando-se em conceitos extraídos de revisões bibliográficas voltadas para gestão empresarial, planejamento e gerenciamento de projetos, aplicados ao processo decisório inerente à empreendimentos imobiliários residenciais, considerando as fases que compõem o ciclo destes empreendimentos. Ressalta-se que não se teve a intenção de segmentar os aspectos considerando os planos estratégico, tático e operacional, mas sim segmentá-los de forma mais específica segundo “disciplinas especializadas” e relações hierárquicas que compõem a estrutura organizacional das empresas.

Quadro 7: Principais dificuldades, desafios e vantagens

*Dificuldades	Caso 1: Parceria com “EP-I”	Caso 2: Parceria com “EP-G”
Comerciais**	(i) Expectativa de resultados: Estabelecimento de preço de venda Política de descontos: EP tem mais flexibilidade (ii) Propaganda e Marketing: diferentes expectativas de investimento “ EL ” não tinha cultura de realização de decorados (iii) Empresas de venda com estrutura familiar	(i) Expectativa de resultados: Tabela de vendas: preço e fluxo (ii) Propaganda e Marketing: divergências desde a conceituação do material de divulgação, stand de vendas e decorado
Jurídicas	(i) Rigor para composição dos contratos de venda. Maior rigor das “ EPs ” <i>versus</i> flexibilidade das “ ELs ” (ii) Rigor dos procedimentos jurídicos das “ EPs ” comprometia velocidade das rotinas mais <i>informais</i> das “ ELs ”.	(i) Não atribuída relevância à aspectos específicos do processo
Operacionais e Gerenciais	(i) Relações entre equipes: principais dificuldades entre níveis hierárquicos gerenciais e operacionais; Resistência na aceitação de propostas apresentadas pelo parceiro. Cada parte convicta de que detém o processo ou solução mais adequados resultando em maior morosidade nas decisões; (ii) Relatórios e troca de Informações: Incompatibilidade de sistemas gerenciais (EP orientou e implantou sistema na EL) Morosidade e/ou defasagem na troca de informações (iii) Rotinas operacionais das “ ELs ” preparados para atender menores volumes = morosidade no atendimento a maiores volumes; (iv) Incompatibilidade (EL x EP) de rotinas administrativo-financeiras (ex.: análise de crédito, cobranças, gerenciamento de documentos***); (v) Imposição de determinados processos administrativos e gerenciais por parte da “ EP ”	(i) Relações entre equipes: resistências identificadas principalmente entre níveis hierárquicos gerenciais; (ii) Relatórios e troca de informações: EL preparada para gerar informações para atender demanda interna: não preparada para “prestação de contas a terceiros”. Dificuldade mitigada por meio da contratação de gerenciadora terceirizada; Alteração de sistema gerencial no meio do processo: gerou atraso no processamento de informações relevantes resultando na extensão do cronograma;
Técnicas	(i) Projetos técnicos e sistemas construtivos: “ EP ” maiores investimentos visando a velocidade de produção; adoção de “margem de segurança” e velocidade de produção; “ EL ”: investimentos controlados; visa redução de custos segundo sua capacidade de investimento	(i) Não atribuída relevância à aspectos específicos do processo
*Desafios	Caso 1: Parceria com “EP-I”	Caso 2: Parceria com “EP-G”
Identificados distintamente em cada estudo de caso	(i) Heterogeneidade da gestão do conhecimento entre “equipes EP” e “equipes EL”.	(i) Distância Geográfica: acompanhamento remoto é insuficiente; acompanhamento presencial demanda custos adicionais;
Identificados em ambos os estudos de caso	(i) Divergência cultural: Resistência a adaptações apresentada pelas equipes de ambas as empresas; (ii) Desconhecimento do mercado local: mitigado com análises e estudos das características e informações apresentadas pela “ EL ”	

Quadro 7. Continuação

*Vantagens	Caso 1: Parceria com “EP-I”	Caso 2: Parceria com “EP-G”
Identificados distintamente em cada estudo de caso	(i) Maior velocidade de inserção em novos mercados (ii) Ganho de escala possibilitando estar entre os líderes de mercado; (iii) Reconhecimento da empresa em novos mercados (reputação);	(i) Absorção de novas tecnologias por ambas as empresas; (ii) Aprimoramento das competências;
Identificados em ambos os estudos de caso	(i) Relacionamento: Amadurecimento da equipe quanto ao gerenciamento das relações para se atingir os objetivos comuns. “Parcerias vão além dos contratos”; (ii) Lucratividade; (iii) Otimização do “tempo de aprendizado” sobre novos mercados: “EP” conta com amplo conhecimento que a “EL” dispõe do mercado local, buscando absorvê-lo mais rapidamente.	

* Refere-se aos aspectos de maior relevância identificados pelos entrevistados como “principais” aspectos. No entanto, não se intenciona afirmar que os aspectos mais relevantes se limitam aos itens acima elencados, sendo que tal afirmação demanda uma pesquisa mais abrangente.

** Relativas às etapas que envolvem a comercialização do produto.

*** Menciona-se a inexistência de rotinas e sistemas estruturados.

Identificou-se por meio dos aspectos apresentados que um dos principais desafios encontrados pelas empresas foi a integração cultural. As ELs detinham o conhecimento do ambiente de atuação e, por outro lado, as EPs detinham processos e rotinas mais profissionalizadas. No entanto, ainda que prevalecesse interesses e objetivos comuns, havia certa resistência por parte de indivíduos atuantes.

3. ANÁLISE COMPARATIVA

Em ambos os estudos de caso, verificou-se que, caracteristicamente, as “EL”s apresentavam uma estrutura organizacional familiar e a ausência de processos e rotinas de gerenciamento e controle sistemáticos e estruturados, ainda que estivessem classificadas entre as maiores e mais representativas do mercado local. A ausência destes processos e rotinas exigiu, em ambos os casos, adaptações significativas por parte das “EL”s para atenderem os padrões gerenciais e necessidades de informação das “EP”. Neste sentido, notou-se que o modelo de monitoramento adotado pela “EP-G” remeteu a conflitos culturais de menor intensidade, considerando que a empresa gerenciadora de obras contratada para o acompanhamento realizava as compatibilizações e adequações necessárias, tornando as “incompatibilidades culturais” menos impactantes. À empresa gerenciadora, foi ainda atribuída autonomia para decidir acerca de contratações e determinadas questões técnicas, ao longo do ciclo de implantação do empreendimento, respeitando-se os relatórios orçamentários e as análises dos mapas de cotações. Tal fator mitigou morosidade de determinadas decisões.

Por outro lado, verificou-se que, apesar dos conflitos culturais, as adequações exigidas pela “EP-I” resultaram em amadurecimento e aprimoramento das competências da “EL”, cujo resultado vai ao encontro das afirmações de Lynch¹⁹ (1990; apud SOUZA, 2010, p.51), ao colocar que “a realização de parcerias requer que a empresa mobilize recursos importantes, que sejam capazes de gerenciar as alianças e absorver as habilidades e competências do parceiro”.

O modelo de gestão adotado pelas “EP”s foi uma das principais diferenças identificadas entre os casos estudados.

¹⁹ LYNCH, R.P. Building Alliances to Penetrate European Markets. *Journal of Business Strategy*, v1.2, p. 4-8, 1990.

Em ambos os casos, a distribuição de responsabilidades se deu de acordo com a natureza das empresas, o *know how*, competências e recursos que cada empresa dispunha para agregar valor ao negócio. As decisões estratégicas e gerenciais eram tomadas conjuntamente e neste âmbito foram identificados os principais “conflitos culturais”. Tais conflitos resultaram da resistência das partes à aceitação de determinadas mudanças culturais, contemplando etapas concernentes desde a configuração final do produto, passando por estratégias e políticas de venda e marketing, até aspectos técnicos e decisões inerentes à tecnologias construtivas.

Neste sentido, entende-se que a segurança e convicção que cada empresa dispõe de seu próprio negócio, leva à adoção de uma postura de “proteção de identidade”, sendo este um dos fatores propulsores de tais conflitos. Nesta linha conceitual, ANSOFF (1991) menciona que “...a ênfase no negócio corrente tende a bloquear a diversificação, enquanto uma ênfase excessiva na diversificação tende a fazer com que se negligencie produtos existentes”.

Tais conflitos culturais foram identificados também na troca de informações e no estabelecimento das relações hierárquicas no âmbito das decisões estratégicas (já citadas)²⁰. Daniels & Daniels²¹ (1996, apud BALARINE, 1997), ao abordar sobre os aspectos estratégicos a serem adotados no planejamento empresarial, aponta o “estabelecimento de clara visão e aspirações da empresa, disseminando-as por toda a estrutura organizacional e [...] o cultivo de uma cultura de equipe, compartilhando informações e conhecimentos, em ambiente fértil e aberto”. Analisando esta colocação, poderia-se refletir sobre a disseminação adequada dos objetivos e interesses das empresas, para suas respectivas equipes, para que, a partir da realização das parcerias, estas estivessem dispostas a assumir posturas menos resistentes, a favor dos objetivos comuns.²²

Considerando os aspectos acima expostos, identificou-se que, em ambos os casos, o principal desafio identificado pelas empresas foi o gerenciamento das relações entre equipes e do fluxo de informações, para que se pudesse superar os conflitos culturais de forma a se alcançar os objetivos comuns que motivaram a concretização das parcerias.

Independentemente dos modelos de negócio e objetivos sociais das “EP”s; independentemente dos conflitos culturais apontados, ambos os casos apresentaram como principais vantagens e legado da parceria os ganhos financeiros, a absorção de novas tecnologias, a inserção em novos mercados com ganho de escala, reconhecimento e “economia de energia”, no que se refere ao tempo investido para obtenção de *know how* inerente as particularidades do mercado local. Tais constatações vão ao encontro dos aspectos de sucesso de parcerias, apontados por Batalha Vasconcelos (2008), assim como pelos conceitos apresentados por autores e pesquisadores do assunto, já citados ao longo do presente trabalho.

²⁰ No âmbito operacional, tais conflitos foram identificados somente pela “EP-I”, e em menor intensidade.

²¹ DANIELS, J. & DANIELS, N. **Visão Global: Criando novos modelos para as empresas do futuro**. São Paulo, Makron Books, 1996.233p.

²² A análise aqui apresentada tem o objetivo de sugerir uma reflexão, não sendo portanto uma afirmação absoluta. Neste sentido, entende-se que são válidas investigações futuras acerca de modelos de parceria envolvendo fusões e *joint ventures*, onde as empresas assumem uma identidade jurídica única, a fim de avaliar se mediante tais modelos de negócio, os conflitos culturais decorrentes de “posturas de proteção” se demonstram menos intensos.

4. CONCLUSÕES

O presente artigo foi elaborado com base na análise comparativa entre dois estudos de caso acerca de parcerias realizadas entre empresas atuantes no setor do Real Estate residencial, predominantemente na cidade de São Paulo, com empresas atuantes em âmbito local, em cidades do Nordeste brasileiro.

Tais estudos tiveram como objetivo identificar as principais dificuldades, desafios e vantagens apontados pelas empresas paulistas, as quais realizaram tais parcerias visando o espalhamento geográfico, cujas estratégias foram adotadas para que se pudesse melhor absorver as oportunidades emergentes de um cenário macro-econômico e setorial aquecido e favorável à intensificação das atividades do Real Estate. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário semi-estruturado, junto às Empresas Principais²³, sendo uma das empresas uma incorporadora (EP-I) e a outra, uma empresa gestora de investimentos no Real Estate (EP-G).

A principal diferença identificada entre os casos estudados se refere ao modelo de gestão adotado, sendo que a EP-G optou pela contratação de uma empresa gerenciadora para o acompanhamento dos aspectos técnicos e operacionais inerentes as fases de produção, que compõem o ciclo de implantação do empreendimento, enquanto a “EP-I” optou por realizar acompanhamento com equipe própria, alocando indivíduos no local, de 2 a 3 dias semanais.

Dentre as principais dificuldades apontadas, destacaram-se incompatibilidades nas rotinas e processos de planejamento e controle, tendo em vista a cultura organizacional das empresas locais e a própria cultura local, sendo que tais conflitos se apresentaram menos impactantes, no caso da “EP-G”, nos aspectos em que a empresa gerenciadora estava envolvida, uma vez que esta realizava o acompanhamento no local e elaborava as compatibilizações necessárias para que as informações chegassem à “EP-G”, segundo seus padrões e necessidades.

Os principais desafios identificados estão relacionados a conflitos culturais no âmbito das decisões estratégicas, sendo que neste plano, as equipes demonstraram certa resistência à adequações e absorção da cultura alheia, como um aparente reflexo de uma postura de proteção de identidade cultural e empresarial²⁴. Neste sentido, vale refletir e aprofundar pesquisas no sentido de compreender se, a adoção de uma estratégia de comunicação mais incisiva e abrangente dos objetivos de cada empresa junto às suas equipes, poderia melhor prepará-las de forma a mitigar tais conflitos. Verificou-se que as principais dificuldades estavam mais ligadas às questões de gestão e questões operacionais, do que ligadas ao desconhecimento do mercado local, tendo em vista que o “know-how” foi absorvido gradativamente por intermédio da empresa local e pela própria experiência das atividades *in loco*.

Independentemente das dificuldades, desafios e conflitos, as parcerias apresentaram como legado o amadurecimento e profissionalização por parte das “EL”s, a absorção de novas tecnologias e conhecimento e a possibilidade das empresas paulistas se inserirem em novos mercados, apoiando-se nos valores agregados das empresas locais.

²³ Empresas atuantes predominantemente na cidade de São Paulo.

²⁴ Hipótese conclusiva apresentada pelo autor a partir das constatações extraídas das entrevistas e das experiências relatadas pelos profissionais envolvidos nas parcerias.

Barney (1991), menciona que uma empresa não deve possuir um portfólio de produtos, mas sim um portfólio de competências, determinado pela capacidade de seus recursos. Neste sentido, pode-se afirmar que as parcerias deixaram como legado para as “EP”s, a ampliação do portfólio de produtos, no que se refere ao espalhamento geográfico, que era o principal objetivo das parcerias, e, para todas as empresas, a ampliação do portfólio de competências. Atualmente os empreendimentos objeto das parcerias encontram-se em fase conclusiva e tais parcerias, realizadas com objetivo específico para realização de tais empreendimentos, serão encerradas. Independentemente do fechamento os respondentes afirmaram que as parcerias trouxeram resultados positivos, econômico-financeiros, técnicos e tecnológicos, podendo-se afirmar que foram de grande valia para as empresas envolvidas, afirmação esta vai ao encontro às colocações apresentadas no início do presente trabalho, acerca da relevância de alianças estratégicas como estratégia de crescimento para empresas de forma geral.

Deve-se ressaltar que o presente artigo é parte integrante de uma pesquisa mais abrangente acerca de parcerias firmadas visando o espalhamento geográfico, sendo que o trabalho como um todo não se limitará à realização de apenas dois estudos de caso. A abordagem aqui realizada visou, no entanto, realizar uma análise comparativa entre os principais aspectos identificados por empresas com diferentes modelos de negócio, dentro de um mesmo segmento de mercado e com objetivos similares.

5. REFERÊNCIAS

ANSOFF, H.I. **A nova Estratégia Empresarial**. Trad. Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990. 265 p.

BALARINE, O. F. O. **Planejamento estratégico na indústria imobiliária: evidências de mercado**. Prod. [online]. 1997, vol.7, n.1, pp. 17-32. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v7n1/v7n1a02.pdf>>. Acesso em: 7 jun. 2013

BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.1, p. 99–120, 1991. Disponível em: <http://bus8020kelly.alliant.wikispaces.net/file/view/Firm+Resources+and+Sustained+Competitive+Advantage.pdf>

BATALHA-VASCONCELOS, D.L. **Alianças Estratégicas e o Mercado Imobiliário**. Anais do VIII Seminário Internacional LARES, 10 p., 2008. Disponível em: <<http://www.lares.org.br/2008/img/Artigo013-Batalha-Vasconcelos.pdf>> Acesso em 02 jun. 2013.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A Vantagem das Alianças: A Arte de Criar Valor Através de Parcerias**. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 320 p.

ROCHA LIMA JUNIOR, JOÃO DA. **Decisão e Planejamento: Fundamentos para a Empresa e Empreendimentos na Construção**. São Paulo: EPUSP, 2004. 54p. (Texto Técnico, Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil, TT/PCC/25).

_____. **Política Empresarial e Diretrizes de Ação**. São Paulo: EPUSP, 1994. 38p. (Boletim Técnico, Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/126).

SOUZA, F.F.A. **Análise das Influências das Estratégias de Diversificação e dos Modelos de Negócios no Desempenho das Empresas de Real Estate no Período de 2005 a 2010.** São Paulo, 2011. 187p. Dissertação (Mestrado) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

6. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALENCAR, C.T. **Tomada de Decisões Estratégicas no Segmento de Empreendimentos Residenciais: uma Sistemática de Análise.** São Paulo, 1993. 328p. Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

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

LEWIS, J. D. **Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade.** Trad.: Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças Estratégicas.** Trad.: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1996.

MINTZBERG ET. AL. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Trad.: Luciana de Oliveira da Rocha. 4º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

ROCHA LIMA JUNIOR, JOÃO DA. **O planejamento e controle da produção como condicionantes do sucesso competitivo da empresa construtora.** São Paulo: EPUSP, 1999. 20p. (Departamento de Engenharia de Construção Civil). Disponível em: <http://www.realestate.br/images/File/arquivosPDF/plaecon.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2013.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Trad.: Ana Thorell. 4º Ed., Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.