

11ª Conferência Internacional da LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil
14, 15 e 16 de Setembro de 2011



Os impactos das parcerias com empresas públicas na gestão de empresas privadas que atuam no setor de real estate

Wagner Laurindo Dias¹, Eliane Monetti²

¹ Aluno do Curso de MBA Real Estate – Economia Setorial e Mercados, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (EPUSP) – Núcleo de Real Estate, Av. Prof. Almeida Prado, Trav. 2, 83, São Paulo, Brasil – wlaurindo@ig.com.br

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

RESUMO

Em um empreendimento de Real Estate, as parcerias entre empresas incorporadoras ocorrem, principalmente, para dividir riscos e estruturar funding. Após esta etapa, a gestão de implantação do empreendimento é feita de maneira conjugada entre parceiros em que cada um, geralmente, assume uma parte do serviço de gestão.

Nos últimos anos, após a oferta pública de ações de empresas atuantes no setor de real estate na bolsa de valores de São Paulo, grandes empresas do setor (empresas públicas) formaram parcerias com empresas menores (empresas privadas) em busca de negócios em real estate para fomentar seus negócios, seus lucros e, por conseguinte, a valorização de seus papéis.

Passado este momento, empresas privadas parceiras de empresas públicas do setor de real estate estão sofrendo impactos em sua gestão influenciados pelo modelo transparente conceituado por governança corporativa imposto pelo mercado às empresas de capital aberto.

Neste contexto, este artigo tem o intuito de, sob o ponto de vista da gestão, mostrar os e impactos que podem ser evidenciados para a empresa privada quando esta desenvolve um empreendimento imobiliário com uma empresa pública.

Os impactos de gestão se concentram especificamente nos processos internos da empresa privada focando os aspectos de formalização no processo decisório e a visão sobre os resultados das operações de administração de implantação de empreendimentos imobiliários.

As conclusões deste artigo estarão amparadas em um estudo de caso, e seus resultados estarão embasados em algumas rotinas realizadas pela empresa privada após a formação da parceria, comparando-as com o quadro anterior à ocorrência desta.

Palavras-chave: real estate, parceria, empresa privada, empresa pública.

11ª Conferência Internacional da LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil

14, 15 e 16 de Setembro de 2011



The impact of partnerships with public companies in the management of private firms that operate in the real estate

ABSTRACT

In a new development of Real Estate, business partnerships developers occur, mainly, to share risks and funding structure. After this step, the management of enterprise implementation is done in conjunction with partners that each one usually assumes part of the management service.

In last years, after the public offering of shares of companies operating in the real estate industry in the stock exchange in Sao Paulo, oil majors (SOEs) have formed partnerships with smaller companies (private companies) in search of deals on real estate to promote their business, their profits and therefore the appreciation of their roles.

After this time, private partners of public enterprises in the sector of real estate are suffering impacts on their management influenced by the model conceptualized by transparent corporate governance imposed by the market for publicly traded companies.

In this context, this article aims to, in the view of management, show the impact that can be disclosed for the private company when it develops a real estate development with a public company.

The impacts of management focus specifically on the internal processes of private enterprise focusing on the formal aspects of decision process and the vision on the results of operations management for the deployment of real estate.

The conclusions of this article shall be protected in a case study and its results will be grounded in routines performed by the private company after the formation of partnership, comparing them to the table prior to this occurrence.

Key-words: real estate, part real estate, partnership, private company, public company.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem por objetivo apresentar os impactos na gestão de empresas privadas influenciados por parcerias com empresas públicas no setor de real estate. Para tanto, para melhor compreensão sobre a origem deste fato, se faz necessária sua contextualização.

Assim sendo, entende-se aqui como impulsionador deste fenômeno: a necessidade que as empresas públicas de real estate passaram a ter após o seu ingresso no mercado de capitais da bolsa de valores de São Paulo, marcado entre os anos de 2006 e 2007, momento em que 80% das empresas atualmente participantes do mercado de capitais brasileiro ingressaram.

Essa necessidade pode ser entendida como necessidade de expansão de negócios, pois após seu ingresso no mercado de capitais, as empresas públicas (que até então eram empresas privadas) precisavam gerar volumes de empreendimentos em real estate superiores aos que já faziam para promover a rentabilidade de seu capital, que também aumentou consideravelmente após o ingresso no mercado de capitais.

Uma das estratégias para a expansão dos negócios em real estate utilizada por empresas públicas foi a formação de parcerias com empresas privadas. Estratégia bastante utilizada pelas recentes empresas públicas, pois era a maneira mais rápida para captar novos negócios em real estate. E esta estratégia também foi bem aceita pelas empresas privadas, pois muitas vezes, estas não possuíam funding necessário para a realização de empreendimentos de seu interesse.

Nesse contexto, a empresa pública possuía recursos além do necessário para realizar seus empreendimentos e a empresa privada possuía negócios em desenvolvimento com necessidade de recursos, logo a parceria tornava-se muito atraente para ambas as partes. Assim sendo, empresas públicas e empresas privadas formaram parcerias (muitas vezes) estruturadas juridicamente por joint ventures, buscando a realização de negócios em real estate que projetavam nível de performance econômica a fim de manter o nível de rentabilidade esperado em seus negócios.

Passado esse momento, inúmeras parcerias ocorreram na realização de vários empreendimentos ao longo destes anos, e no caso específico das parcerias entre empresas públicas e empresas privadas, além da busca por negócios rentáveis, as empresas públicas também passaram a exigir de empresas privadas parceiras a adoção de métodos e práticas que priorizavam a transparência.

Assim sendo, este artigo tem por objetivo abrir uma reflexão sobre as influências e impactos que as empresas públicas (de capital aberto) causam nas empresas parceiras privadas (de menor porte) estruturadas por sociedade limitada. Logo, aborda algumas exigências das empresas de capital aberto focando o aspecto de processos internos de modo a trazer maior transparência nas operações de uma empresa privada que é parceira de uma empresa pública, cujas ações estão sendo cotadas no novo mercado da bolsa de valores de São Paulo.

Suas delimitações estão concentradas no campo da gestão de processos internos, não sendo abordadas questões específicas sobre projetos e execução de obras, bem como questões relacionadas à remuneração e avaliação dos envolvidos no processo de gestão.

Embora as conclusões deste artigo estejam amparadas em um estudo de caso, não será mencionado o nome das empresas, pois, não é objetivo deste estudo divulgar as empresas que já possuem seus respectivos canais de comunicação com suas partes interessadas.

2. METODOLOGIA

Para atingir o objetivo deste artigo as análises foram feitas através de um estudo de caso que abrange um empreendimento residencial na zona leste da cidade de São Paulo, fruto de uma joint venture formada entre uma empresa pública e uma empresa privada, seus limites estão concentrados em algumas práticas

de gestão combinadas com governança. Foram exploradas teorias sobre estrutura societária, governança corporativa e planejamento financeiro e contábil.

Neste artigo, a joint venture é tratada simplesmente como “JV”, a empresa de capital aberto simplesmente como “empresa pública” e a empresa de menor porte com sociedade limitada simplesmente como “empresa privada”.

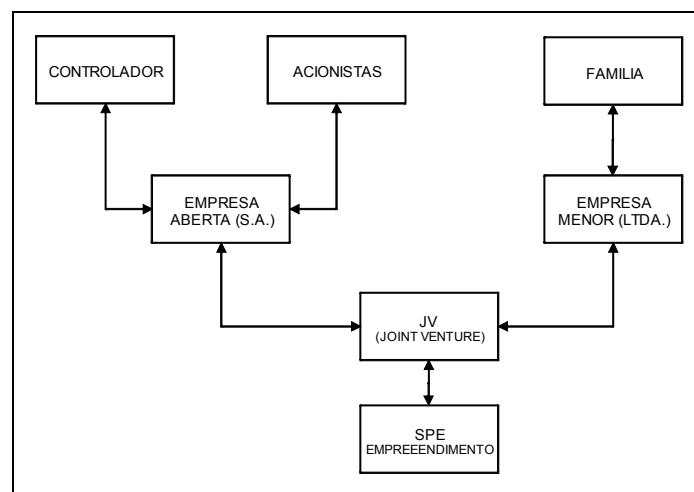
A metodologia se concentra na verificação dos impactos no funcionamento da gestão da empresa privada. Assim sendo a metodologia foi desenvolvida através da verificação (entre o “antes” e o “depois”) da formação da parceria entre a empresa privada e empresa pública, para isso inicialmente foi necessária a pesquisa sobre o funcionamento da JV, que determina regras para gestão de seus empreendimentos.

Logo após a pesquisa sobre a JV, as análises estão principalmente no âmbito da empresa privada, ao qual são apresentados os impactos na relação operacional da empresa privada em seus empreendimentos, as modificações nos fluxos das informações financeiras e contábeis, e por último, as consequências oriundas das modificações no modelo de gestão da empresa privada.

Vale lembrar que nesta metodologia as questões sobre gestão são exploradas no ambiente da empresa privada, pois ela exerce o papel de gestora das operações do empreendimento, mas também é tratado com menor ênfase o empreendimento e a empresa pública.

Também se faz necessário ressaltar que um novo modelo de gestão, principalmente focando o controle e a transparência, pode gerar novos gastos administrativos para uma empresa. Assim sendo, a questão sobre agregação de despesas administrativas no ambiente da empresa privada (influenciada pela gestão das operações do empreendimento), também faz parte da metodologia. Logo, com base nestas duas questões antagônicas que se emparelham neste artigo (novo modelo de gestão x agregação de custos) que a discussão é formada no artigo. A figura abaixo ilustra o funcionamento da relação empresa pública, empresa privada, joint venture e sociedade de propósito específico do empreendimento:

figura 1 – estruturação da relação empresa pública, empresa privada, joint venture e sociedade por propósito específico



3. RESULTADOS

Os resultados obtidos na pesquisa dentro das organizações para este artigo focam três frentes: a joint venture, a gestão na empresa privada e a questão dos custos apontados nos itens abaixo:

3.1. A Joint Venture.

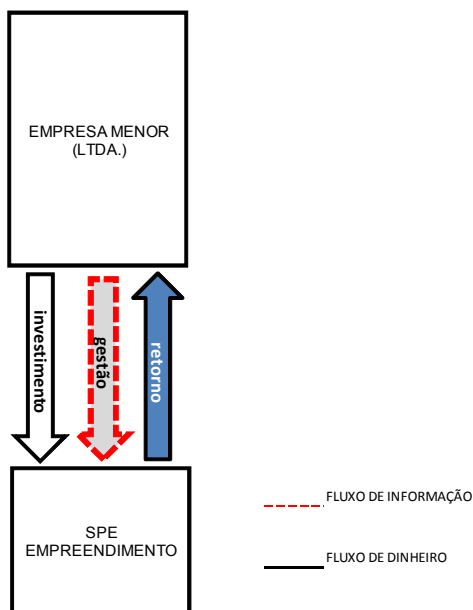
Segundo Astolfi (1981, p. 23), joint venture é uma figura jurídica originada da prática que pode assim ser entendida como contrato de colaboração empresarial, que no estudo de caso, conforme seu estatuto social, a JV é uma sociedade anônima com fins lucrativos, com capital fechado, com prazo de duração indeterminado e tem objetivo de participar em outras sociedades de propósito específico que realizem incorporação de imóveis, compra e venda de imóveis e a administração de loteamentos, e possui as seguintes características:

- comunidade de interesses: o esforço comum dos co-ventures, empresa pública (formação de equity) e empresa privada (gestão e empreendedorismo);
- controle conjunto – a operação é gerida pela empresa privada e monitorada pela empresa pública;
- dever de não-concorrência, ou lealdade – os co-ventures não concorrem no desenvolvimento de outros empreendimentos que não estão na JV fora do estado de São Paulo;
- individualidade das empresas participantes – as empresas mantiveram suas características principais e não houve fusão/aquisição de empresas;
- o empreendimento dentro da JV é controlado em conjunto, pois a composição do conselho de administração é igualmente compartilhada entre as empresas sócias, ao qual cabe as obrigações de prestação de contas do empreendimento controlado em conjunto principalmente por parte da empresa privada que é a operadora (gestora) do empreendimento que atua em conformidade com o acordo com a empresa pública e com os poderes delegados por estes em relação às políticas operacionais e financeiras do empreendimento.
- o capital social da JV é distribuído na proporção de 50% para cada um dos sócios (a empresa pública e a empresa privada), o capital social é dividido em 10.000 ações ordinárias e cada uma delas confere ao seu titular o direito de voto nas assembléias gerais de acionistas. Neste estudo específico, a JV centraliza as operações de investimento e retorno, no qual cada um detém 50% da propriedade, e que qualquer necessidade de injeção de capital é realizada pela empresa pública. A empresa privada não realiza investimentos e, do retorno que lhe cabe, é deduzida parcela que paga o custo de capital à empresa aberta. Quanto ao poder de decisão, este é proporcional à composição societária entre empreendedores.
- existem as assembléias gerais, cada ação corresponderá a um voto, e as deliberações serão tomadas por maioria absoluta de votos em relação ao capital social, estando sujeitos ao voto afirmativo da totalidade do capital social os principalmente seguintes assuntos: aumento ou redução o capital social; eleição ou destituição dos conselheiros de administração; deliberação sobre a destinação do lucro líquido do exercício; desdobramento ou agrupamento de ações, resgate de ações ou aquisição de ações; deliberação sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade; a nomeação ou destituição dos auditores independentes; e etc.
- a JV sofre os três tipos: auditoria independente, auditoria interna e auditoria fiscal. Sendo periódica e mais frequente, a auditoria independente que é realizada trimestralmente com a finalidade de auditar as demonstrações contábeis e a conseqüente emissão de pareceres sobre a adequação com que as demonstrações contábeis se apresentam. As informações contábeis em conjunto com o parecer da auditoria independente servem de base para consolidação das informações da empresa pública.

3.2. A gestão na empresa privada.

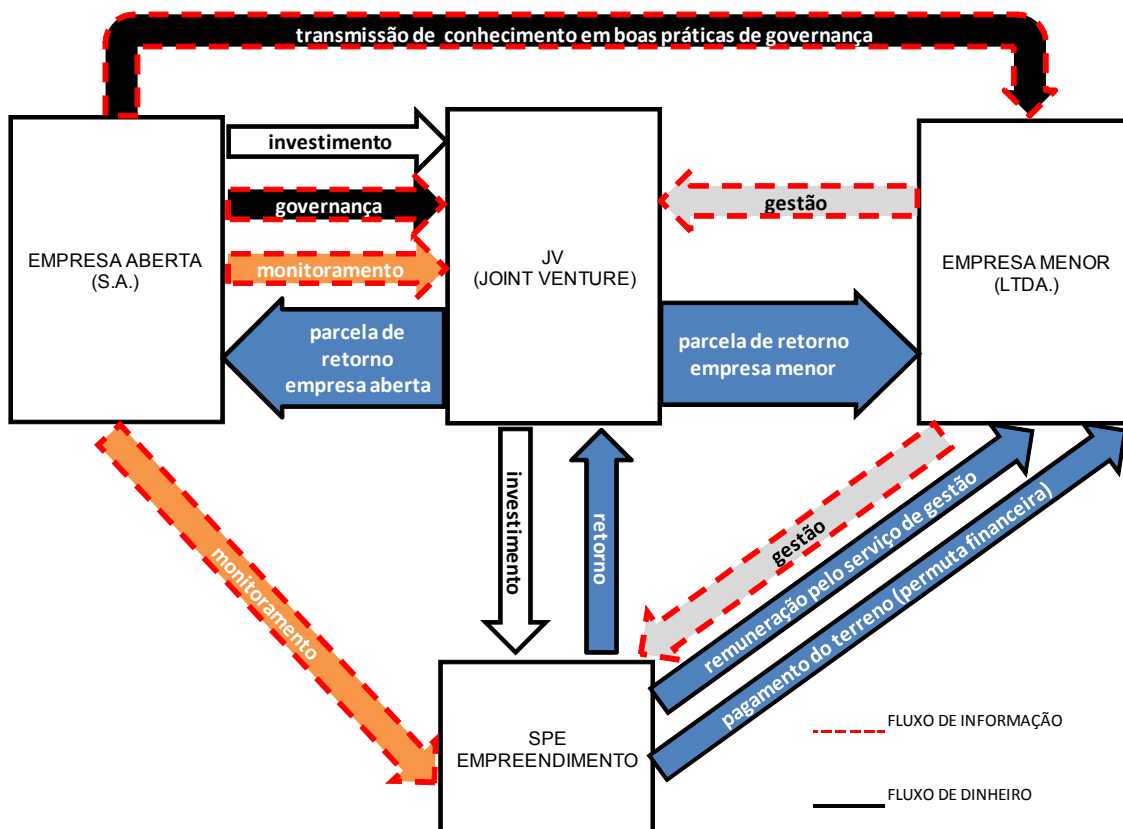
Segundo Cadbury (2002, p.1), governança corporativa pode ser definida como “um sistema por meio do qual empresas são direcionadas e controladas”, e após formação da JV, deu-se início às operações e ao longo da implantação do empreendimento, as rotinas da empresa privada foram se consolidando, com as demandas da empresa pública. Entretanto, antes da formação da JV, a empresa privada executava seus empreendimentos através de sociedades com propósitos específicos, transferindo investimento e retorno entre os ambientes da empresa e da SPE, e sendo responsável pela realização da gestão no ambiente da SPE, sem receber remuneração por isso, já que empreendedor e gestor eram a mesma figura. Segue figura explicando a relação empresa privada e empreendimento:

figura 2 – relacionamento operacional na empresa privada



É oportuno observar o quanto este relacionamento “empresa privada e empreendimento” era mais simples, neste caso o empreendedor não tem obrigações quanto à prestação de contas com sócios, pois ele era o único no empreendimento, onde os controles se limitavam a aquilo que o empreendedor entendia que tinha valor. E se determinado controle gerasse gastos que fosse além das expectativas do empreendedor (entendendo ainda este controle como algo opcional) ele poderia, por muitas vezes, optar em não tê-lo. Verificando as rotinas após a formação da JV, é necessário lembrar que a JV não tem funcionários, para tanto a rotina funciona da seguinte forma: a empresa privada responde por todos os serviços de administração e gestão e prestação de contas da JV e a empresa pública realiza aportes quando necessário no(s) empreendimento(s) dentro da JV, lembrando conforme já discorrido anteriormente, conforme figura abaixo:

figura 3 – relacionamento na parceria



Assim sendo, a empresa pública realiza os investimentos necessários para o(s) empreendimento(s) dentro da JV, bem como influencia a JV com governança principalmente no que tange às assembleias gerais, o conselho de administração, os comitês e as auditorias. Além disso, a empresa pública realiza o monitoramento tanto do(s) empreendimento(s), como também monitora a JV. Esse monitoramento é feito por meio de prestações de conta mensais de fluxo de caixa, auditorias trimestrais independentes e através de qualquer outra solicitação que é feita entre os pares da empresa pública e da empresa privada.

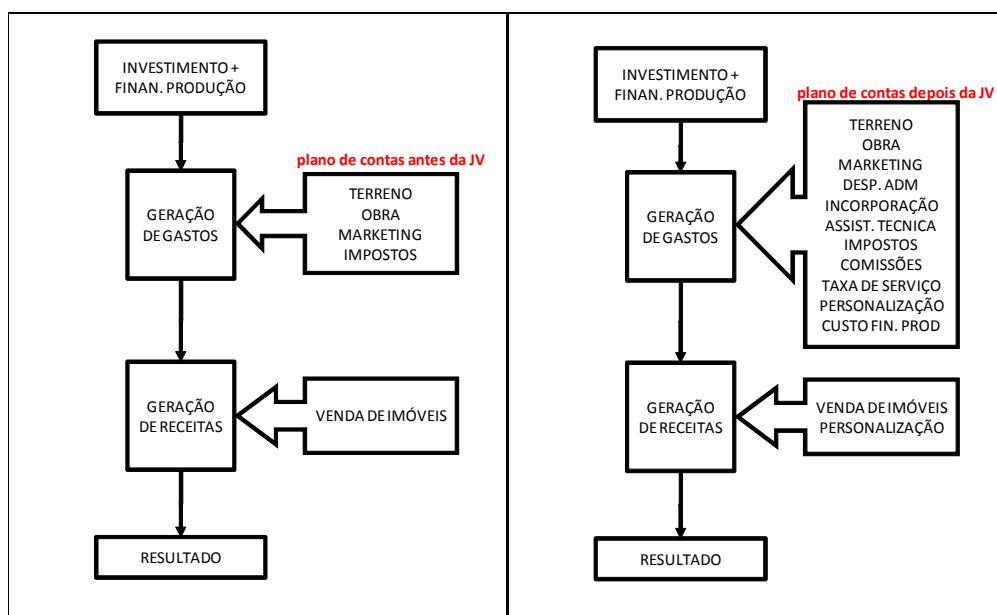
Através destas solicitações à empresa privada, bem como auditorias, mesmo no que tange a formação da parceria, a empresa maior sempre transmite conhecimento sobre boas práticas de governança corporativa, pois as regras de governança são explicitadas nas solicitações de informações financeiras e nas auditorias contábeis, assim sendo, uma solicitação vem sempre com a explicação de sua necessidade. E, por último, a empresa pública ainda recebe o retorno das operações de investimentos entre empreendimento(s) dentro da JV, que representa 50% do retorno, mais o custo de capital. No que tange a JV, esta centraliza as operações de investimento e retorno para o(s) empreendimento(s), para empresa maior e apenas retorno para a empresa privada. A JV também cumpre, através da sua gestora (a empresa privada), os requisitos de gestão acordados entre empresa maior e empresa privada, que se concentram principalmente em realizar as assembleias gerais, o conselho de administração, os comitês e as auditorias.

A empresa privada realiza a gestão, administração e operação do(s) empreendimento(s) que estão dentro da JV, bem como a gestão, administração e operação da JV. Realiza mensalmente a prestação de contas sobre os gastos do(s) empreendimento(s) classificados da seguinte maneira: terreno, obra, marketing, despesas administrativas, incorporação, assistência técnica, impostos, comissões, taxa de serviço de administração, personalização (gastos e receitas), financiamento de produção (aportes) e financiamento de produção (amortizações).

A empresa privada responde pela operação de todos os ciclos do empreendimento que vai desde a compra do terreno, lançamento de vendas, construção, entrega das chaves e administração de carteira e toda cadeia de suprimentos, bem como a assistência técnica pós-entrega. Para realizar todas essas tarefas a empresa privada também é remunerada por uma taxa de administração de empreendimentos que gira em torno de 10% do valor da construção que é pago pelo empreendimento. A operação de retorno da empresa privada é diferenciada, pois a empresa privada não realiza investimentos dentro da JV, ela apenas recebe uma parte do retorno, e esta parte do retorno é subtraída dos custos de financiamento de capital de giro que é cobrado pela empresa pública, pois a empresa privada não realiza investimentos dentro da JV. Além disso a empresa privada também recebe parte da parcela da carteira de recebíveis do empreendimento para fazer frente ao pagamento do terreno que foi vendido para o empreendimento.

Concentrando a visão em “como fazer” a gestão do empreendimento, serão demonstrados dois fluxos de informações, ao qual o primeiro envolve a rotina antes da formação da JV e o segundo envolve a rotina após a formação da JV.

Figura 4 – fluxo das informações financeiras



Antes da formação da JV, a empresa privada dava atenção reduzida a alguns gastos tornando-os agregados a outros gastos mais relevantes, por exemplo: gastos com assistência técnica, despesas administrativas, personalização de imóveis e taxa de serviço de administração eram tratados (antes da formação da JV) simplesmente como gastos relacionados a obra, gastos com comissões nem apareciam, pois na maioria das vezes quem pagavam as comissões eram os clientes compradores de imóveis, mas quando apareciam eram tratados na conta de marketing. Quanto aos gastos de incorporação estes ficavam classificados como gastos com terreno. O custo de financiamento de produção também nem aparecia na análise. Além disso, as receitas de personalização de imóveis, também não apareciam destacadas nas receitas dos empreendimentos, logo, tudo era meramente considerado como receita.

Logo, estas considerações, além de não aparecerem destacadas nos fluxos de caixa dos empreendimentos também não eram demonstradas nos informes contábeis auditados. Assim sendo uma das exigências da empresa pública através de seus pares junto à empresa privada foi: a separação destas contas. Um dos argumentos utilizados na época, até em função da exigência, seria o quanto cada um destes números representa dentro do empreendimento, ao qual, separá-los traria transparência com melhoria a gestão destes números, tanto para a empresa privada quanto para a empresa pública.

A separação destes gastos e receitas contribuiu para a gestão dos empreendimentos da empresa privada, pois esta conseguiu gerar alguns indicadores de desempenho para cada um destes itens. Logo, a empresa privada adotou este procedimento para todos os empreendimentos sob sua gestão, que são inúmeros empreendimentos em implantação além deste que está na JV.

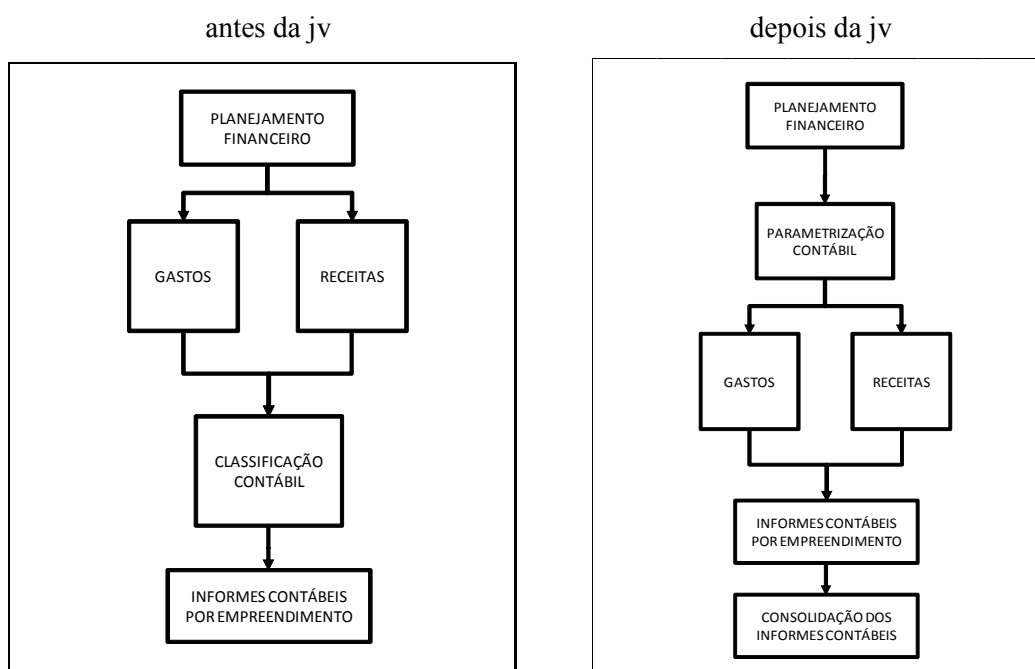
Por exemplo, a partir do momento que a empresa privada começou a apurar seus gastos com maior precisão, ela desenvolveu indicadores e conceitos que contribuíram com o processo decisório da empresa em geral, aos quais alguns deles não existiam antes JV e aqueles que já existiam não ofereciam nível de confiança adequado, que são eles:

- investimentos exigidos dividido pelo volume geral de vendas (em R\$ base): demonstra a razão de quanto os investimentos representam no valor do empreendimento, esta informação serve de base para a empresa privada decidir se irá ou não investir em um empreendimento;
- investimento no terreno dividido pelo volume geral de vendas (em R\$ base): demonstra a razão de quanto os investimentos em terreno representam no valor do empreendimento, esta informação contribui na tomada de decisão da empresa privada para compra de novos terrenos, bem como a verificação sobre se o que foi projetado foi realizado;
- valor do metro quadrado de terreno em relação área do terreno: valor do metro quadrado de terreno em relação à área privativa do projeto, esta informação serve de referência para comparação entre aquilo que está sendo ofertado de terreno para a empresa privada;
- valor da construção dividido pelo volume geral de vendas (em R\$ base): demonstra a razão de quanto o custo de construção representa no valor do empreendimento, auxilia a empresa privada a decidir se irá tomar este risco no momento de realizar o investimento no empreendimento, logo, dependendo do valor que este número representar, a obra terá uma dimensão muito acima dos demais itens fazendo com que quaisquer desvios possam modificar demais os resultados;
- valor do metro quadrado de construção em relação área total do projeto e valor do metro de construção em relação à área privativa do projeto, também contribuiu para a empresa privada verificar a eficiência do projeto em relação área privativa e área real do projeto, serve de parâmetro para estudos de qualidade de investimentos em novos empreendimentos, e também transmite uma posição real de quanto cada empreendimento custa, levando em conta suas características, bem como o descolamento entre custo de uma obra específica e a inflação setorial;
- maior integração entre cronograma físico de obra e cronograma financeiro de desembolsos, permitindo mais precisão nas informações de planejamento e cronograma de desembolsos;

- maior precisão das informações sobre gastos administrativos e de incorporação dentro do empreendimento (representando por assessorias técnicas) melhorando a qualidade dos orçamentos da empresa privada;
- no que tange às informações de gastos com comissão, a melhoria de controle permitiu a empresa privada saber aquilo que o cliente final paga direto para empresa de vendas e aquilo que é pago via empreendimento, permitindo um controle maior para gestão desta verba, de tal modo que sejam feitas (além de pagamentos de comissões) eventos de endomarketing para empresa de vendas;
- a gestão do marketing também foi influenciada por esta nova visão de controles mais apurados, atualmente a empresa privada sabe o quanto deve ser gasto para levar uma visita de um potencial cliente em um plantão de vendas, bem como o quanto se gasta para a realização de uma venda em cada um de seus empreendimentos e o quanto estes gastos representam frente ao volume de vendas de cada empreendimento específico;
- mesmo sendo indispensável a captação de recursos em bancos privados para financiamento da produção do empreendimento, a empresa privada também começou a ter um controle mais ativo sobre o custo desse financiamento a ponto de saber o quanto este financiamento consome do resultado do empreendimento;
- quanto à personalização de unidades habitacionais de imóveis vendidos de empreendimentos da empresa privada, essa inicialmente encarada como uma simples solicitação do cliente, e começou a ser tratada como uma unidade de negócio destacando-se todos os seus gastos dos custos de obra, bem como sua receita foi destacada da receita global do empreendimento, algo que dentro da empresa privada percebeu-se ser muito lucrativo;

O fluxo para as informações contábeis antes da formação da JV na empresa privada funcionava conforme figura abaixo, assim sendo, no ambiente dos empreendimentos, primeiro se fazia o planejamento financeiro dos gastos e das receitas, e posteriormente cada lançamento financeiro, depois de efetivado, sua classificação contábil era feita (uma a uma), para então as informações contábeis serem produzidas por empreendimento (balanço patrimonial e demonstração do resultado), assim o processo dava-se por concluído, pois não havia consolidação das informações contábeis.

Figura 4 – fluxo das informações contábeis



Assim sendo, as decisões com base nas informações contábeis não aconteciam na empresa privada antes da formação da JV, pois não havia rotina pensada na contabilidade, logo as informações demoravam muito para serem processadas e o momento entre decisão e disponibilização da informação era diferente, portanto as decisões ocorriam apenas com base nas informações de fluxo de caixa.

As informações contábeis eram disponibilizadas em intervalos maiores que trinta dias após seus registros, ao passo que as informações baseadas em fluxos financeiros eram disponibilizadas após três dias de seus registros dentro da empresa privada. Após a formação da JV, com os investimentos realizados em sistema integrado, o fluxo de informações financeiras foi modificado.

Logo após a formação da JV, a empresa privada criou a rotina de suas áreas pensando nos parâmetros contábeis, logo, todos os lançamentos financeiros são realizados já parametrizados, com isso, no momento do lançamento financeiro o balanço patrimonial / balancete e a demonstração do resultado do exercício já são atualizados simultaneamente, ao qual as informações de cada SPE já ficam disponíveis atualizadas, bastando apenas realizar a consolidação das informações dos empreendimentos (SPE) junto às informações corporativas da empresa privada. Assim sendo as informações consolidadas começaram a ser disponibilizadas 15 dias após seus registros, algo que atendia o prazo para tomada de decisões dos gestores da empresa privada.

3.3. A agregação das despesas administrativas da empresa privada.

A estrutura da empresa privada é remunerada pela taxa de administração de obras dos empreendimentos lançados sejam eles com ou sem parcerias. E após a formação da JV houve um considerável incremento de despesas em consequência das exigências para gestão da JV, que prioriza a melhora do nível de precisão das informações, bem como agilidade das informações - diferente do que a empresa praticava antes da formação da JV, algo bem mais simples como visto nos capítulos anteriores.

Também houve influência, principalmente no ano de 2008, o volume de lançamentos imobiliários realizados em conjunto com a empresa pública dentro da JV. Logo, a empresa privada realizou modificações em sua estrutura e foram necessários incrementos na ordem de 53,8% de aumento nas despesas administrativas conforme gráfico a seguir:

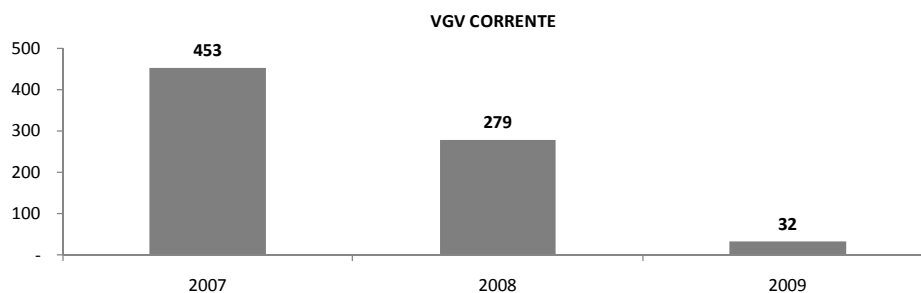
Figura 4 – variação das despesas administrativas da empresa privada



Na ocasião, em razão dos empreendimentos de real estate apresentarem ciclo de produção longo em torno de 24 a 48 meses (dependendo de sua dimensão), a empresa encontrou um coeficiente de eficiência operacional que determina que, após três anos de operação, sua área de lucro em suas operações de prestação de serviço de administração de obras permanecerá resistente por um ano sem qualquer lançamento no quarto ano, desde que suas despesas gerais representem por ano cerca de 2,78% do total do volume corrente de vendas dos empreendimentos lançados dentro de cada ano destes três primeiros, levando-se em consideração a variação dos gastos administrativos.

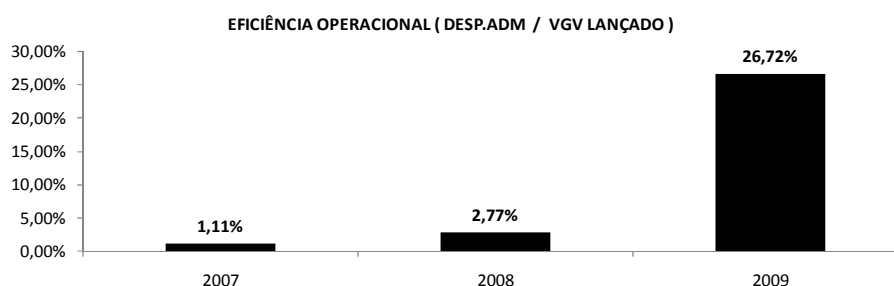
Entretanto, conforme gráfico abaixo, em 2009, ano que o país vivia uma situação pós-crise de grande incerteza, a empresa privada reduziu suas pretensões de lançamentos imobiliários e esse coeficiente subiu para 26,72%, pois em 2007 a empresa lançou 450 milhões de reais correntes, em 2008 lançou 280 milhões reais correntes e em 2009 lançou 32 milhões reais, conforme figura abaixo:

Figura 4 – volume geral de vendas corrente lançado (em R\$ milhões)



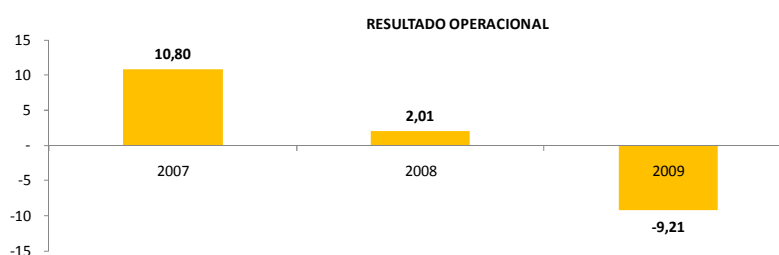
Em razão disso, o índice de eficiência operacional, que determina a eficiência das operações da empresa privada com a visão de que **“quanto menor melhor”**, subiu abruptamente para 26,72%, algo que representava um grande problema na eficiência das operações da empresa privada conforme figura abaixo:

Figura 5 – eficiência operacional



Entretanto, também cabe salientar que 2007 foi um ano que a empresa privada teve substancial eficiência operacional medindo o índice com 1,11%, bem como havia faturamento remanescente de outros empreendimentos, assim sendo, conseguiu criar folga de um ano nas contas, conforme apresentado no gráfico abaixo:

Figura 6 – resultado operacional (em R\$ milhões)



Em 2009 houve um prejuízo nas questões operacionais devido à falta de lançamentos de empreendimentos imobiliários na empresa privada.

4. DISCUSSÃO

No setor de real estate especificamente, Albuquerque (2010 p. 131) constatou em sua pesquisa que “a confiança do investidor em uma empresa de real estate no Brasil pode estar diretamente ligada ao desempenho organizacional dela”. Entretanto, no caso específico, a empresa privada, antes de realizar a

parceria com a empresa pública, possuía reduzida estrutura administrativa, característica comum em empresas de sociedade limitada, e que dependendo de seu volume de negócios em real estate, a reduzida estrutura administrativa pode representar eficiência nos gastos, mas não necessariamente transparência em seus processos.

Assim sendo, seus processos contábeis limitavam-se apenas a minimizar os impactos de tributação e, como consequência desta simplificação, acabava havendo falhas no processo de transparência sobre operação da empresa. Isso era - e ainda é - uma realidade de empresas de sociedade limitada em geral, pois até os dias atuais não é objeto da empresa privada se comunicar com o mercado através de informações contábeis.

Após a formação da JV, a empresa pública forma o funding e a empresa privada faz a gestão do empreendimento. Entretanto, não ocorreu fusão de empresas e sim um acordo operacional que, por consequência, promoveu um acréscimo nas despesas administrativas da empresa privada para que a comunicação entre todos os Stakeholders (que envolvem as empresas aberta e empresa privada) fosse realizada de forma adequada.

Este aumento de despesas ocorreu principalmente em razão da mudança no detalhamento dos processos, que aumentou em função dos critérios de controle exigidos pela empresa pública (que sofre auditorias independentes das demonstrações contábeis) e o ritmo das decisões continuou exigindo muita agilidade e, em alguns casos, mais agilidade que antes da formação da JV, como por exemplo, no momento de realizar novos investimentos em novos empreendimentos.

Para Martins (2000, p.273) o ponto de equilíbrio é o nível de produção onde os custos se igualam às receitas, ou ainda, nasce da conjugação dos custos totais com as receitas totais, assim sendo as melhorias nos processos de controles financeiros e contábeis também causam um acréscimo nos gastos fixos da administração. Este gasto marginal tem como consequência e pode ser compensado através de um aumento no volume de empreendimentos imobiliários realizados / administrados por uma empresa privada, dentro ou não da JV, desde que seja mantido o coeficiente de eficiência operacional máximo de 2,78% de despesas administrativas ao ano frente ao volume geral de vendas correntes ao ano.

Se este coeficiente ultrapassar este valor por mais de um ano, a operação de gestão dos empreendimentos torna-se inviável para a empresa privada.

5. CONCLUSÃO

Assim sendo, pode-se concluir que se faz necessária a adequação das despesas administrativas da empresa privada e por consequência o modelo gestão lastreado em governança corporativa desenhado para a empresa privada atender a empresa pública pode ser readequado ou até mesmo abolido.

Outro ponto importante que deve ser observado é que este modelo de gestão transparente para a empresa privada também a qualifica para formar outras parcerias com outras empresas do setor de real estate atuantes no novo mercado, fundos imobiliários, bancos e etc. caso exista há necessidade de captação de recursos para a realização de outros empreendimentos, pois este modelo transmite segurança e agilidade nas informações, e o mercado de capitais exige isso das empresas. Entretanto, a empresa privada pode ainda enfrentar outros gargalos como, por exemplo, a origem das parcerias entre empresas públicas e empresas privadas: os bons projetos em real estate.

Assim sendo o tripé governança, gastos gerais da administração e volume de vendas lançados ao ano devem ser constantemente calibrados no intuito de manter o equilíbrio entre eles para que as operações de gestão e administração de obras / empreendimentos da empresa privada se sustente ao longo dos anos.

6. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, LEANDRO SEFFAIR LINS DE. O desempenho das estruturas organizacionais de empresas de real estate e a relação com os seus valores de mercado. Dissertação de Mestrado da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Construção Civil. São Paulo, 2010.

ASTOLFI, ANDREA. Contrato di joint venture. Milão: Giuffrè, 1981, p. 1.

CADBURY, A. Corporate governance and chairmanship. Oxford, 2002.

HILB, MARTIN, A nova governança corporativa: ferramentas bem sucedidas para conselho de administração, São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

IMONIAMA, JOSHUA ONOME. Auditoria - abordagem contemporânea, 1ª Ed., São Paulo: Associação de Ensino de Itapetininga, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. 4ª Ed., São Paulo: IBGC, 2009.

IUDICIBUS, SERGIO DE, MARTINS, ELISEU e GELBCKE, ERNESTO RUBENS, Manual de Contabilidade das Sociedades Por Ações - Aplicável às demais sociedades - 7ª Ed., São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, ELISEU, Contabilidade de Custos. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OKIMURA, R. T. Estrutura de Propriedade, Governança Corporativa, Valor e Desempenho das Empresas no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.