



ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE CONSTRUÇÃO CIVIL
GRUPO DE ENSINO E PESQUISA EM REAL ESTATE

NÚCLEO DE REAL ESTATE
REAL ESTATE RESEARCH GROUP

Texto para Coluna do NRE-POLI
na Revista Construção e Mercado – Pini – Abril de 2014

**AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DAS EMPRESAS DE REAL ESTATE BRASILEIRAS
PARA EXPANSÃO EM MERCADOS INTERNACIONAIS**

Núcleo de Real Estate, Mestrado, Fabricio A. Richmond Navarro
Prof. Dr. do Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica da USP, Claudio Tavares de Alencar

Na economia globalizada atual é possível que as empresas ampliem seus mercados com foco internacional. Empresas de manufatura e serviços têm implementado dentre suas estratégias a expansão fora de suas fronteiras de atuação, na procura de novos clientes. Mesmo que as empresas de manufatura têm uma maior tradição nesta abertura, companhias de serviços se vêm desenvolvendo rapidamente com uma expressiva participação no comércio internacional.

No caso das empresas de Real Estate, estas podem encontrar maiores vantagens neste tipo de estratégia, pois este setor se desenvolve em uma economia aberta, sem nenhuma barreira “*a priori*”, como a necessidade de aplicação intensiva de capital para implantar o sistema de produção ou tecnologias exclusivas. Assim, estes atores podem ser inseridos facilmente na dinâmica dos mercados internacionais.



Entre as condições que podem motivar às empresas por estratégias de internacionalização, se destacam:

- saturação do mercado local e a diminuição das oportunidades lucrativas;
- melhor posicionamento frente à concorrência com presença em outros mercados;
- reforçar suas competências produtivas, ou o acesso a recursos de menor custo;
- mercados mais atrativos ou de maior tamanho que o nacional;
- prever a dependência de um único mercado, diversificando o risco em vários focos de atuação;
- migração dos maiores clientes para outras geografias, e
- temas de reputação, imagem e marca empresarial.

No contexto atual brasileiro, com os mercados residenciais saturados, escassez de terrenos, esgotamento de potencial construtivo e o aumento da agressividade das grandes incorporadoras por atingir suas metas; as empresas que pretendem manter seus patamares de crescimento poderiam tentar novas estratégias como a internacionalização de suas atividades. Aproveitando a experiência e maturidade destas desenvolvida nos anos passados.

Assim, para este movimento da empresa em direção ao exterior vai-se precisar a combinação de fatores externos e de um ambiente interno propício, distinguido principalmente pelas **competências essenciais organizacionais**. Estas definidas como “um aprendizado coletivo na organização”.



A criação destas competências se vão desenvolver quando os recursos e capacidades da empresa sejam plenamente desenvolvidos, integrados entre se e alinhados em conjunto com a estratégia empresarial, articulados de maneira tal que sejam a base para as vantagens competitivas nos mercados internacionais.

Por último, a empresa deverá escolher qual vai ser o *modo de entrada* no novo mercado. Sendo esta uma decisão estratégica crucial na internacionalização de suas atividades, podendo comprometer a mobilidade e crescimento do plano de negócios da empresa.

O processo de entrada de uma empresa a novos mercados pode ser percebido como uma sequência de estágios de natureza incremental, devido às incertezas e imperfeições das informações deste.

Competências e Modo de Entrada das Empresas Brasileiras

A expansão geográfica pelo território nacional brasileiro feita pelas empresas de Real Estate residencial de grande porte entre os anos 2006-2010 pode ilustrar um fenômeno análogo à internacionalização das empresas, simulando um primeiro estágio do processo, com a incursão em mercados culturalmente similar aos locais.

Assim, foi avaliada a experiência das empresas listadas no setor construção civil do segmento novo mercado da BM&FBOVESPA em processos de expansão geográfica,



usando principalmente os dados levantados por Souza (2011)¹.

Nesta avaliação das competências das empresas brasileiras de Real Estate, foram considerados os seguintes elementos como fatores que influenciaram seus desempenhos:

- quase a metade da produção destas empresas ficou no mercado de atuação local, e
- muitas empresas também se expandiram com novos produtos para faixas de renda para os quais não tenham experiência.

Fazendo a ressalva, se a mesma atividade tiver de ser realizada na mesma distância geográfica, mas em outro país, a incerteza seria ainda maior.

Nesta expansão geográfica e de segmentos de renda, as empresas de Real Estate optaram por diversos modelos de negócios ou modos de entrada para se desenvolver, desde o desenvolvimento próprio dos negócios até diferentes alianças estratégicas, a saber: parcerias, *joint venture*, aquisição e fusão.

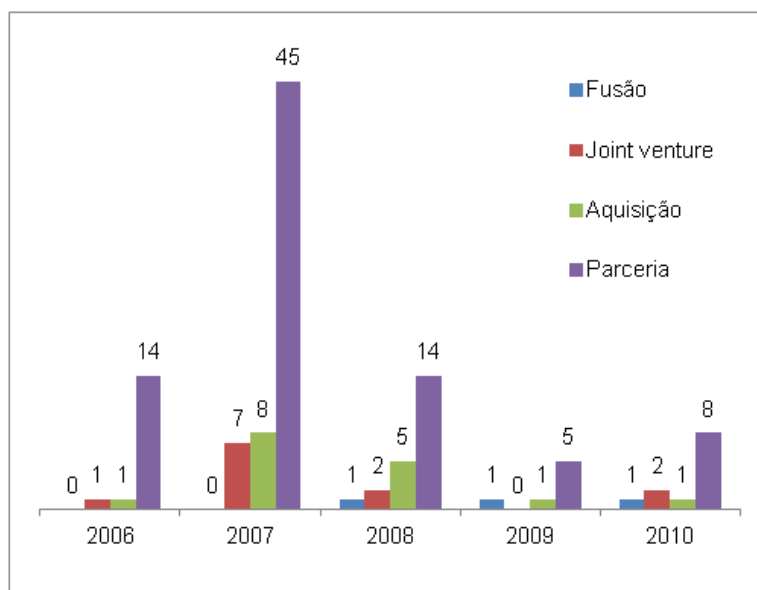
A Figura 1 apresenta como estas alianças estratégicas se comportaram desde 2006 até 2010, anos que podemos chamar de “expansão”. Mostra-se uma predominante formação de parcerias, por ser um modelo de ágil implementação, e não requerem um

¹ SOUZA, F. F. *“Análise Das Influências Das Estratégias de Diversificação E Dos Modelos de Negócios No Desempenho Das Empresas de Real Estate No Período 2005 a 2010”*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana), São Paulo : Escola Politécnica: Universidade de São Paulo. 2011.



redesenho organizacional nem tempo para que operem com eficiência como os outros tipos.

Figura 1. Evolução do número de alianças estratégicas



Fonte: Souza (2011), p.26.

A evolução das alianças estratégicas apresentadas na Figura 1 carece de um desenvolvimento dos modos de entrada que precisam maiores competências. Apresentando as parcerias como o modelo preferido pelas empresas e não criando competências capazes de avaliar os novos mercados e parceiros, para aumentar o compromisso em recursos requeridos com o fim de maior controle sobre parceiros, produtos e sistemas de produção.

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



Das 86 parcerias, só 67 tinham o objetivo de expansão geográfica. Ou seja, 57% de todas as alianças estratégicas feitas nos processos de crescimento das empresas em cinco anos foram somente para alcançar a expansão geográfica.

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

Tabla 1: Estratégias de crescimento das empresas de Real Estate

Estratégia	Empresas
Diversificação	11
Expansão Geográfica	2
Penetração de Mercado	1
TOTAL	14

Fonte: autor com resultados Souza (2011)

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



Resultados

O comportamento do mercado neste processo mostra que as empresas que diversificassem em produto e mercado, com parcerias como modo de entrada para a expansão a novas regiões, tinham como fim: compartilhar o risco, testar a comparte e aproveitar do parceiro os conhecimento do mercado local e projetos estruturados quase prontos.

Tal experiência, e com o número de parcerias feitas, pode ser um sinal que as empresas de Real Estate brasileiras, nestes anos de expansão, tenham desenvolvido competências para desenvolver parcerias. Condição que pode ser favorável para uma expansão internacional, devido a processos de aprendizagem coletiva ao interno das empresas que formam as competências essenciais.

Tanto assim, que depois do ciclo dos IPO (2010) e com a polarização do mercado de Real Estate residencial, empresas de grande porte deram continuidade ao processo de parcerias com empresas menores, o que pode ser um incentivo para criar sociedades com parceiros internacionais a futuro.

Apesar disto, não se pode generalizar o desenvolvimento destes processos de aprendizagem no conjunto das empresas do setor, no ciclo da implantação de muitos destes modelos de parceria “houve uma destruição de recursos que não se revelou criadora” ou cara demais, mostrando que os recursos que poderiam ser alocado em investimento em pesquisa e desenvolvimento para criar competências nestes modelos não foram aproveitados.



No entanto, muitas das empresas nem desenvolveram competências de gerenciamento de projetos (*project management*) como resultado destas parcerias; mostrando prejuízos nos resultados dos balanços 2011 de muitas incorporadoras.

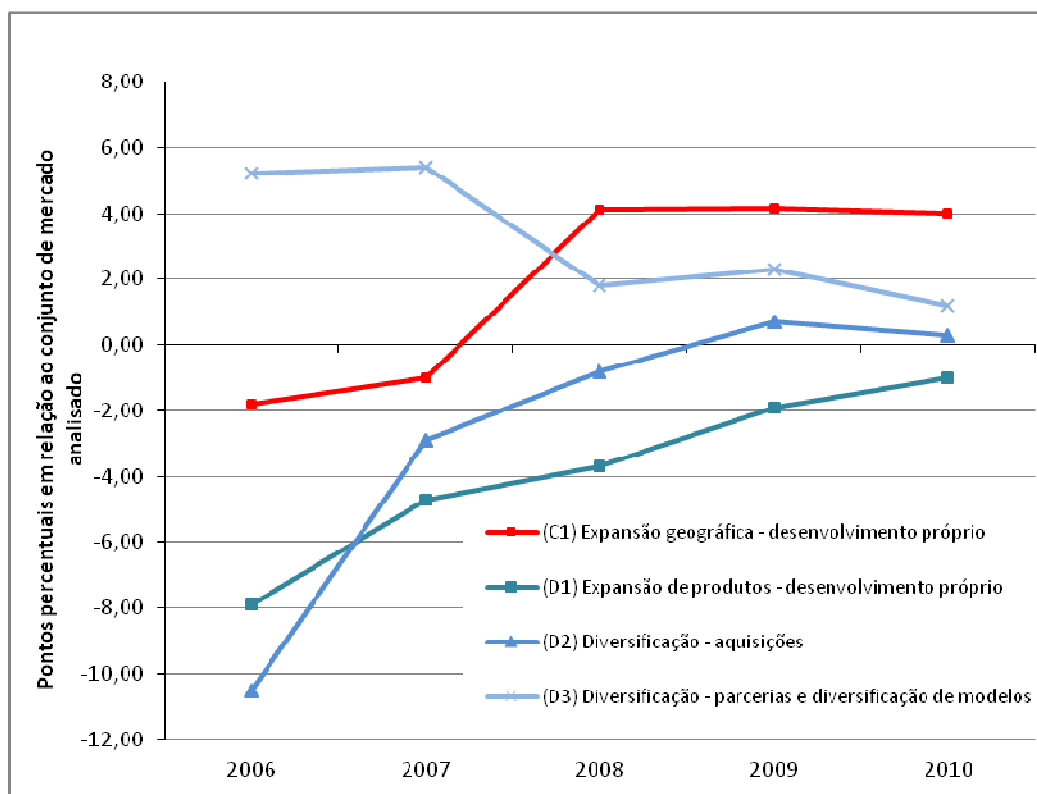
Esta situação expôs a carência ou descuidos nas competências inerentes das empresas de Real Estate como: avaliar a qualidade dos investimentos, conduzir análises e gerir os riscos dos negócios. Competências essenciais para levar com sucesso os projetos nos ambientes conhecidos, e indispensáveis para incursões com maior risco como a internacionalização da companhia.

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

No caso das empresas com um crescimento predominante por meio da expansão geográfica com desenvolvimento próprio (C1 na Figura2), seus resultados de margem líquida (capacidade em gerar resultados para os acionistas) mostram uma melhoria como o tempo, provavelmente pelo desenvolvimento paulatino de competências adequadas para estes novos mercados, situação que se teria que estudar caso por caso em cada empresa.



Figura 2. Evolução da margem líquida em relação ao conjunto do mercado analisado para diferentes estratégias de crescimento



Fonte: Souza (2011, p. 150)

Da avaliação das competências das empresas residenciais brasileiras para processos de internacionalização, podem-se distinguir três grandes grupos de empresas:

- i. aquelas que durante as expansões geográficas mostraram carência ou descuidos nas competências inerentes as empresas de Real Estate e na área de gerenciamento de projetos;
- ii. as que desenvolveram competências em novos mercados brasileiros para levar sua produção sem a necessidade de parceiros ou alguma aliança estratégica, e
- iii. as que desenvolveram competências essenciais para trabalhar em parcerias em novos mercados brasileiros



Concluindo que as empresas tipo (iii) seriam as mais adaptadas e com maiores oportunidades para incursionar em mercados internacionais; enquanto continuem nutrindo e evoluindo estas competências, usando a parceria como modo de entrada no novo mercado, aproveitando assim a experiência desenvolvida neste tipo de alianças no passado.

Por outro lado, as empresas tipo (ii) apesar de desenvolver competências para atingir novos mercados, em processos internacionais precisariam criar competências para formar algum tipo de aliança estratégica com empresas locais, devido ao risco da operação em um primeiro momento.

Ficaria pendente para cada empresa, avaliar seu “núcleo de competências” e procurar por parceiros no exterior, para assim começar a incursionar em mercados internacionais.
