



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 – Março 2014.

Alianças Estratégicas em real estate – Dificuldades e vantagens que podem ser transformadas em aprendizado para o setor

Núcleo de Real Estate, Mestrado, Cristiane Bueno

Profa. Dra. do Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica da USP, Eliane Monetti

No período entre 2006 e 2009 verificou-se no setor do Real Estate brasileiro um aumento significativo no volume de alianças estratégicas, contemplando fusões, aquisições, “*joint ventures*” e, predominantemente, parcerias constituídas por meio de SPEs (Sociedade de Propósito Específico). Este panorama justifica-se principalmente pela intensificação da atividade imobiliária, fomentada pelas perspectivas positivas apresentadas no cenário macroeconômico e pela ampliação da capacidade de investimento de empresas do setor que realizaram abertura de capital, e que, capitalizadas, buscaram a diversificação geográfica e/ou de segmentação de produtos, para alcançar as metas de crescimento planejadas.

O panorama macroeconômico e setorial atraiu também a atenção de investidores para o mercado imobiliário refletindo na intensificação das atividades de empresas gestoras de investimentos no Real Estate e fundos imobiliários, que atuam na captação, investimento e gestão de recursos financeiros junto ao mercado imobiliário, por meio de parcerias com empresas incorporadoras.

Alguns anos após o início destas parcerias, frente à apuração de resultados insatisfatórios, verificou-se a revisão estratégica de diversas empresas do setor,



retomando o foco para a produção em seus mercados de origem, priorizando, ou até condicionando, a realização de novos empreendimentos com estrutura própria.

Se por um lado as parcerias proporcionaram resultados insatisfatórios, por outro lado, são de grande relevância como estratégia competitiva, uma vez que ampliam as possibilidades das organizações de absorverem oportunidades que, isoladamente, não seriam capazes de absorver atuando em padrões competitivos.

Neste sentido, as experiências extraídas de tais parcerias podem trazer contribuições significativas para estruturação de futuras parcerias. Com este intuito, o presente artigo apresenta uma reflexão sobre as principais dificuldades e vantagens identificadas por duas empresas do setor, atuantes predominantemente na cidade de São Paulo (referenciadas como “EP”), que realizaram parcerias com Empresas Locais atuantes no Nordeste brasileiro (referenciadas como “EL”), objetivando a expansão geográfica.

As informações foram obtidas por meio de entrevistas realizadas junto a profissionais das empresas paulistas, os quais estiveram envolvidos no acompanhamento das parcerias em questão e respectivos empreendimentos.

A constituição e as diretrizes das parcerias

Em ambos os casos as parcerias foram constituídas por meio de SPEs, a participação das envolvidas foi estabelecida em 50% e os terrenos objeto dos empreendimentos eram de propriedade das “ELs”, as quais buscavam recursos financeiros complementares para a concretização do empreendimento. Nas duas situações os produtos objeto das parcerias eram condizentes com o “*core business*” tanto das empresas paulistas quanto das “ELs”, de forma que as dificuldades identificadas são



especificamente inerentes à parceria e não a questões técnicas e/ou tecnológicas relativas ao desenvolvimento e realização do produto. Apenas para contextualizar, vale mencionar que dentre as empresas paulistas, uma delas atua como incorporadora e a outra como gestora de investimentos no setor do Real Estate, por meio de parcerias com incorporadoras.

A atribuição das responsabilidades ocorreu conforme a natureza das empresas explorando-se o "*know how*", os recursos intelectuais, gerenciais, tecnológicos e de inteligência de mercado que cada uma tinha a oferecer. Questões estratégicas envolvendo o produto, marketing e vendas foram desenvolvidas conjuntamente, sempre com a validação final das “EPs”.

Em um dos casos, a “EL” dispunha de autonomia para contratações, observando um limite de valor; a “EP” realizava acompanhamento presencial mantendo gerentes e coordenadores periodicamente no ambiente dos empreendimentos. No outro caso, a “EP” optou pela contratação de uma empresa gerenciadora, a qual detinha autonomia para aprovação das contratações e realizava todo o acompanhamento presencial, emitindo os respectivos relatórios.

Principais dificuldades e desafios

As principais dificuldades e desafios apontados foram identificados ao longo do planejamento e realização do empreendimento objeto da parceria, principalmente relativos a aspectos técnicos e operacionais, 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. Não se identificou dificuldades relevantes inerentes ao momento em que se firmaram as parcerias.

A expressão “conflito cultural” foi utilizada unânime e repetidamente pelos entrevistados ao abordarem sobre “dificuldades e desafios”, cuja expressão reflete dois âmbitos distintos, porém interdependentes: “cultura local” e “cultura organizacional”.

A cultura local está diretamente ligada às questões mercadológicas como demanda local, padrões de exigência e atributos de qualidade reconhecidos pelo mercado local como diferencial, tanto no que se refere ao produto quanto aos serviços prestados. Ainda neste âmbito estão as relações entre a cadeia produtiva regional, ou seja, a forma como se estabelecem as relações comerciais entre a “EL”, fornecedores e prestadores de serviços.

No âmbito da “cultura organizacional” estão os objetivos e interesses das empresas, sua estrutura organizacional, as relações hierárquicas, as rotinas e processos de planejamento e controle, abrangendo aspectos de planejamento estratégico, tático e operacionais. Destacaram-se conflitos inerentes à fase de consolidação do produto, estratégias de marketing e vendas, aspectos técnicos e tecnológicos concernentes à implantação do empreendimento.

As principais dificuldades identificadas foram subdivididas em comerciais, jurídicas, operacionais e técnicos e serão discutidas a seguir.

Dificuldades comerciais e jurídicas



Dentre as dificuldades comerciais, destacaram-se as *diferenças de expectativas* tanto no que se refere aos resultados quanto aos investimentos. Expectativas de resultados divergentes levaram a dificuldades de estabelecer um consenso na composição de preços de venda, tabelas e política de descontos, sendo que a “EP” apresentava maior flexibilidade, em decorrência de seus interesses e capacidade de suporte.

Quanto ao investimento em propaganda e marketing, as “ELs” não detinham a cultura de realizar determinadas ações, tais como apartamento decorado, além de apresentarem menor expectativa de investimento, frente à sua própria estrutura e capacidade de investimentos.

As dificuldades jurídicas mencionadas são inerentes, principalmente, à formalização da venda das unidades estando, portanto, relacionadas com o âmbito comercial. As “EPs” apresentavam maior rigor jurídico no procedimento de formalização dos contratos e análises documentais, comprometendo a velocidade de ação das “ELs”.

Dificuldades operacionais e gerenciais

No âmbito operacional, as principais dificuldades apontadas pelos profissionais foram:

- Relacionamento entre equipes: Resistência por parte das equipes de ambas as empresas da parceria, frente a mudanças e adequações sugeridas pela outra parte. Tais resistências foram identificadas principalmente em níveis hierárquicos gerenciais. Diferenças hierárquicas, assim como as atribuições correspondentes a cada nível hierárquico eram notadamente diferentes em cada empresa, em função da própria estrutura organizacional de cada uma delas, cujo aspecto contribuiu para a existência de tais dificuldades;
-



- Incompatibilidade de sistemas gerenciais: a incompatibilidade dos sistemas da informação gerou, inicialmente, morosidade e defasagem na troca de informações, retardando, por vezes, decisões importantes. Em um dos casos entrevistados, optou-se pela implantação do sistema gerencial da “EP” na empresa parceira, sendo que, ao longo da implantação e adaptação, tais dificuldades eram recorrentes. Outro aspecto mencionado foi a emissão de relatórios, por parte das “ELs”, com informações limitadas, não atendendo às necessidades das “EPs”, tendo em vista que as “ELs” não tinham a cultura da emissão de relatórios visando “prestação de contas” a terceiros;
- Incompatibilidade de rotinas administrativo-financeiras: dificuldade por parte da “EL” em gerenciar documentos, contratos e carteira de clientes, em grandes volumes, tendo em vista que o volume da produção e das atividades cresceu rapidamente, não havendo tempo hábil para a adequação e treinamento da estrutura;

Dificuldades técnicas

Como dificuldades técnicas, foram mencionadas decisões referentes à escolha de sistemas construtivos e diretrizes de projetos técnicos, cujas decisões estavam relacionadas à expectativa e capacidade de investimento de cada uma das partes. A “EP” priorizava velocidade de produção, enquanto a “EL” tinha como prioridade o controle dos investimentos, segundo sua capacidade de aportes.

Desafios a serem superados

Em ambos os casos, as *diferenças de expectativas* foram identificadas como originadoras dos principais conflitos. Neste sentido, um dos desafios para novas parcerias é a realização de análises mais criteriosas na fase que precede a constituição das mesmas,



de forma se tenha maior conhecimento das necessidades, expectativas e limitações da empresa parceira, possibilitando planejar-se e preparar-se para mitigar fatores de conflito.

A ausência de processos e rotinas de gerenciamento e controle formais por parte das “ELs” exigiu das mesmas adaptações significativas, ao que se atribui parte significativa dos conflitos. Neste sentido, o modelo de gestão adotado em um dos casos estudados, no qual o monitoramento do empreendimento foi feito por meio de empresa de gerenciamento terceirizada, reduziu a intensidade dos conflitos entre parceiras, uma vez que a empresa gerenciadora realizava as compatibilizações e adequações necessárias, reduzindo o impacto das “incompatibilidades culturais”. À empresa gerenciadora foi ainda atribuída autonomia para decidir acerca de contratações e determinadas questões técnicas, mitigando a morosidade de certas decisões.

Os principais “conflitos culturais” foram identificados no âmbito das decisões estratégicas e gerenciais, em decorrência das relações hierárquicas e da resistência das partes à aceitação de mudanças culturais. Entende-se que tais conflitos estejam relacionados à adoção de uma postura de “proteção de identidade” tanto “regional” quanto “empresarial”. No que se refere à “proteção de identidade empresarial”, cabe às empresas o trabalho de conscientização junto às equipes quanto aos objetivos e interesses comuns, estabelecendo ações que motivem a integração e a produção de resultados conjuntos.

Apesar dos desgastes, os conflitos culturais e conseqüentes adequações exigidas contribuíram para amadurecimento e aprimoramento das competências das empresas envolvidas e para a profissionalização da “ELs”. Independentemente do modelo de gestão adotado, 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, “economia de energia”, no que se refere ao tempo investido para obtenção de “*know how*” inerente as particularidades do mercado local e, como resultado das experiências vivenciadas, o incremento no portfólio de competências.

Entende-se que este “incremento” deve ser tomado como aprendizado para o planejamento, constituição e condução de futuras parcerias para que as empresas possam extrair o máximo dos benefícios que uma parceria pode proporcionar.
