

15ª Conferência Internacional da LARES

São Paulo - Brasil
23 a 25 de Setembro de 2015



Estudo da possível internacionalização de empresas brasileiras de real estate residencial para o mercado da Costa Rica: sínteses de resultados

Fabricio Alonso Richmond Navarro¹, Claudio Tavares de Alencar².

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

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

RESUMO

O presente artigo estuda a possível internacionalização de empresas brasileiras de real estate residencial para o mercado costarrriquenho com base na análise de fatores externos e internos. Para identificar tais elementos, foi utilizada a ferramenta analítica SWOT, com o fim de estruturar um questionário que foi aplicado a onze importantes empresas do setor residencial brasileiro. Os resultados mostraram que as empresas entrevistadas deram maior atenção ao tamanho do mercado externo e às características de seu sistema financeiro para analisar a atratividade deste, e identificaram a carência do conhecimento local e sua cultura empresarial como elementos que dificultariam sua internacionalização. Conclui-se sobre a possível internacionalização de empresas brasileiras de real estate residencial para o mercado da Costa Rica, que elementos principalmente contingenciais definem esta estratégia, não sendo viável nem vantajoso idealizar um processo de internacionalização nesse mercado, devido às condições de seus mercados locais, às ameaças do mercado costarrriquenho e à estruturação de seus ambientes internos.

Palavra-chave: internacional, residencial, empresas, real estate, brasileiras, Costa Rica.

15ª Conferência Internacional da LARES

São Paulo - Brasil
23 a 25 de Setembro de 2015



Study of the possible internationalization of residential real estate Brazilian companies to the market of Costa Rica: summary of results

ABSTRACT

This article studies the possible internationalization of Brazilian companies of residential real estate into the Costa Rican market, based on the analysis of external and internal factors. A SWOT analysis was used to identify these elements, and so design a questionnaire that was applied to eleven important Brazilian companies. The results showed that the interviewed companies gave more attention to new market size and the characteristics of its financial system, to analyze the attractiveness of this, and they identified the lack of local expertise and their entrepreneurial culture, as the elements that would hinder their internationalization. In conclusion, the possible internationalization of these companies is defined by contingent elements, and this strategy is not feasible or advantageous due to the current conditions of their local markets, the threats of the Costa Rican market and the structuration of their internal environment.

Key-words: international, residential, companies, real estate, Brazilian, Costa Rican.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas duas Conferências Internacionais da LARES foi discutido pelos autores a possível internacionalização das empresas de real estate residencial. Na 13ª edição desse evento, foram avaliadas as competências das empresas brasileiras de real estate para uma possível expansão em mercados internacionais, com base nos principais modelos de negócios adotados por essas empresas na expansão geográfica nacional entre os anos 2006-2010 (NAVARRO; ALENCAR, 2013).

Na 14ª edição do evento, foram analisadas as forças macroambientais e os agentes microambientais dos mercados internacionais de real estate residencial que influenciam o desempenho das empresas desse setor. Aproveitando o conhecimento dos autores sobre o mercado residencial da Costa Rica, foram consideradas as principais conjunturas econômicas, políticas legais e socioculturais desse país que influem em seu mercado residencial, bem como suas próprias características (NAVARRO; ALENCAR, 2014).

Assim, nesses dois artigos, mostrou-se as duas faces da moeda: as empresas que poderiam internacionalizar suas atividades e o possível mercado alvo. Portanto, neste trabalho, analisa-se a união de ambos lados, no estudo da possível internacionalização de empresas brasileiras de real estate no mercado residencial da Costa Rica.

Para isso, foram utilizados os resultados de uma entrevista realizada a onze empresas do setor residencial brasileiro, onde foi avaliada a atratividade do mercado residencial costarricense e as competências internas dessas empresas. Para estruturar o questionário, foi utilizada uma análise de base SWOT¹, que considera a estratégia em questão.

Em sua primeira parte, o artigo contextualiza o problema, com a explicação do possível comportamento das empresas brasileiras de real estate residencial em processos de internacionalização, usando como base os pressupostos do modelo de Uppsala. Em seguida, é explicada a metodologia utilizada para a elaboração e aplicação do questionário. Por último, são apresentados e discutidos os resultados das entrevistas, concluindo sobre a possível internacionalização dessas empresas no mercado da Costa Rica.

2. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE REAL ESTATE RESIDENCIAL

A internacionalização de uma empresa pode ser definida como o conjunto de operações que consiga estabelecer vínculos mais ou menos estáveis, entre esta com países fora de sua nação base, seja com transações, investimentos diretos ou projetos especiais (SÁNCHEZ, 2003; DAL-SOTO; ALVES; BULÉ, 2014). Numerosos pesquisadores têm tentado dar uma teoria consistente capaz de explicar os aspectos da internacionalização de todas as empresas, mas nenhum conseguiu explicar na plenitude, pois é um fenômeno complexo, de amplo escopo e de difícil integração teórica (DAL-SOTO; ALVES; BULÉ, 2014). Assim, essas tentativas de explicar os movimentos das empresas fora de seu país de origem têm se dividido em duas grandes perspectivas: a econômica e a organizacional ou comportamental.

A internacionalização desde uma perspectiva econômica abrange aquelas teorias que descrevem esse processo com base nos custos e vantagens econômicas a fim de aumentar os retornos econômicos, é uma abordagem econômico-racional, pois considera a tomada de decisões e o

¹ SWOT sigla em inglês de Strengths, Weakness, Opportunities e Threats, em português: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (FOFA).

comportamento das empresas como processos racionais, avaliando as condições sob as quais se pode determinar a localização ótima da produção (SÁNCHEZ, 2003). Sob essa perspectiva são elencados: a teoria da organização industrial, a teoria da internalização, o paradigma eclético de produção de Dunning e a abordagem macroeconômica.

A internacionalização desde uma perspectiva comportamental considera a internacionalização como um processo que depende mais de variáveis subjetivas, pois tem seu centro nas atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisões, os quais procuram a redução dos riscos na expansão (DAL-SOTO; ALVES; BULÉ, 2014). Isso é menos uma decisão racional, de passos planejados e deliberados, do que um fenômeno de natureza incremental, devido à acumulação de conhecimentos e aprendizagens nos mercados estrangeiros. Os principais processos de internacionalização dentro dessa categoria seriam: o modelo de Uppsala, o enfoque da inovação, o ciclo de vida do produto de Vernon e a teoria de redes.

2.1 Caso das Empresas Brasileiras de Real Estate Residencial

Assim, a internacionalização das empresas de real estate residencial dificilmente pode ser explicada unicamente desde uma perspectiva econômica, pois muitas dessas abordagens se baseiam em uma vantagem competitiva exclusiva, para fazer frente à concorrência local, situação anômala no setor empresarial residencial. Por exemplo, vantagens na área tecnológica constam de pouco valor, pois o grau de tecnologia envolvido nesse setor é leve e filtra-se facilmente. Vantagens em produtos específicos perdem todo o valor, pois os produtos residenciais devem responder aos anseios e desejos dos clientes, e aos padrões culturais da região, assim o produto teria que mudar ao ser proposto em um país diferente.

Por outro lado, processos comportamentais poderiam aproximar-se mais a explicar a possível internacionalização de empresas de real estate residencial. Por exemplo, a teoria de redes explicaria como algumas firmas norte-americanas de real estate têm se inserido nos mercados da China e da Índia, em projetos residências e comerciais, acompanhando multinacionais também norte-americanas, pois pela qualidade destas em seus produtos, são procuradas por expatriados e clientes internacionais (BARDHAN; KROLL, 2007).

Para nosso caso, podem ser utilizados os pressupostos do modelo de Uppsala como embasamento parcial ou integral para os possíveis processos de internacionalização das empresas brasileiras de real estate residencial, considerando que:

- i. Esse modelo pode ser usado para empresas de médio e pequeno porte², como as empresas estudadas neste trabalho.
- ii. O modelo possui maior poder explanatório para firmas inexperientes em processos de internacionalização e é conveniente para a aplicação no contexto das empresas brasileiras (BARRETTO, 2002 apud DAL-SOTO; ALVES; BULÉ, 2014).
- iii. As empresas do setor residencial brasileiro, devido ao aumento no volume de obras realizadas nos últimos anos, tiveram um crescimento em seus recursos tangíveis e intangíveis (SOUZA, 2011), adquirindo novas habilidades e competências capazes de atingir novos âmbitos de atuação dentro de sua estratégia empresarial, como o internacional.

Deve-se alertar que um dos pressupostos do Modelo, como vai se apresentar posteriormente, considera o movimento das empresas para mercados internacionais como consequência de seu crescimento e da saturação da demanda doméstica. A primeira condição foi justificada no

² Tamanho relativo às dimensões de empresas de ordem mundial.

parágrafo anterior, mas a segunda condição não está presente no mercado brasileiro para empresas desse setor, pois, como comenta Dal-Soto; Alves e Bulé (2014, p. 186): “[...] inúmeras empresas brasileiras, de diferentes portes e setores, têm encontrado no mercado doméstico um potencial muito significativo de consumo, o que retarda ou descarta a internacionalização dessas empresas”.

Modelo de Uppsala

A Universidade de Uppsala, na década de 70, interessou-se pelos processos de internacionalização, baseados no modelo de desenvolvimento das firmas suecas manufatureiras. O modelo explica como, de acordo com a empresa, vai se adquirindo maior conhecimento do novo mercado, assim seria seu comprometimento crescente com este, usando em cada estágio do processo um modo de entrada distinto, que envolve maior quantidade de recursos na operação.

O modelo de Uppsala de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), e Johanson e Vahlne (1977), pode ser percebido como um processo de passos de natureza incremental, devido às incertezas e imperfeições das informações do novo mercado. O movimento fora do país base se originaria como consequência de seu crescimento e da saturação da demanda doméstica.

Esse processo incremental é percebido em duas dimensões: a primeira, evoluindo de mercados similares aos mercados locais para mercados “psiquicamente” mais distantes; e a segunda, no grau de envolvimento da empresa, iniciando um leve nível para testar o mercado, até um comprometimento total. A velocidade e progresso das duas movimentações dependerão da aprendizagem e conhecimento adquiridos no processo (HILAL; HEMAIS, 2003).

O modelo introduz o conceito de “distância psíquica”, que se define como o conjunto de elementos que dificultariam a recepção de informação da empresa do mercado, relacionado às diferenças culturais, de linguagem, políticas, religiosas, etc. Este elemento toma importância nas decisões da escolha do mercado alvo, compondo os mercados com menor distância psíquica os primeiros objetivos na estratégia.

Na evolução desse modelo, a Escola Nórdica de Negócios Internacionais propõe que as empresas não precisam desse crescimento gradual estritamente, podendo pular estágios ou usar um determinado modelo. Também Sánchez (2003) argumenta que quando as empresas desenvolvem alguma experiência internacional, esta poderia usar outros critérios ao tomar decisões, como o tamanho de mercado e oportunidades, e condições mercadológicas econômicas globais.

3. METODOLOGÍA

Para estudar a possível internacionalização das empresas brasileiras no mercado residencial da Costa Rica formatou-se um questionário com base nas informações geradas de uma análise SWOT, o qual foi aplicado em uma entrevista a onze empresas que atuam nos maiores mercados residenciais do Brasil.

A análise de abordagem SWOT foi constituído de elementos internos e externos, relativos à possível expansão geográfica internacional de empresas brasileiras de real estate no mercado residencial costarriquenho.³

Assim, primeiramente realizou-se uma revisão bibliográfica que tem por objetivo procurar no ambiente interno de empresas de real estate as forças e fraquezas para esse tipo de estratégia. Para isso, utilizou-se literatura sobre internacionalização de empresas (HILAL; HEMAIS, 2003;

³ Os detalhes desta análise SWOT são apresentados na dissertação de Navarro (2015).

URBAN; FLEURY, 2005; BARDHAN; KROLL, 2007; VARGAS, 2008; FLORENTINO; GOMES 2009), da qual foram resgatados os elementos estratégicos que compõem as empresas dos casos de estudo, com as empresas de real estate residencial. Além disso, utilizou-se literatura própria de real estate (GIBLER et al., 2002; MANNING; EPLEY, 2006; LINJIE, 2011; COMITÊ DE MERCADO EPUSP; 2012), para reconhecer as competências essenciais intrínsecas dessas empresas, além dos elementos estratégicos, dentro da estrutura organizacional e cultura empresarial, necessários para entrar em novos mercados.

Em uma segunda parte, para a análise do ambiente externo, distinguiu-se as oportunidades e ameaças para empresas de real estate residencial no mercado costarricense, considerando *[i] as condições do país*: o ambiente macroeconômico e as principais conjunturas político-legais e socioculturais, e *[ii] as características próprias do mercado residencial*: generalidades, dimensão, cultura instalada e taxa de crescimento da população, sistemas de financiamento, nível de absorção de mercado e oferta competitiva. A informação para a descrição desse ambiente foi levantada dos dados, relatórios e documentos das principais instituições públicas e privadas que estudam o setor residencial, de construção e econômico da Costa Rica.

O questionário aplicado consta de três partes:

1. A apresentação das oportunidades e ameaças do mercado costarricense, estas subdivididas segundo seu nível de impacto para o desempenho dos negócios das empresas de real estate residencial em: baixo, médio e alto.
2. A tomada de decisões por parte das empresas entrevistadas com relação aos seus interesses no mercado costarricense como possível objeto de ação.
3. A justificativa da decisão tomada com base na avaliação dos elementos desse mercado (ambiente externo) e as competências da companhia (ambiente interno).

Para aplicar o questionário, foi encontrado como fator limitante o tipo de profissional capaz de responder a este, pois deveriam, por meio da ótica da empresa, avaliar as informações apresentadas sobre mercado costarricense e que pudessem respondê-lo segundo a possível reação da empresa. Além disso, deveriam conhecer as características e competências relativas ao desempenho da empresa com relação às suas atividades no mercado local, nos últimos anos.

Somado a isso, as empresas entrevistadas deveriam ter condições de estrutura e recursos, de maneira que fosse possível considerar a realização desse tipo de empreendedorismo, além de mostrar interesse na pesquisa. Reduzindo com isso as possíveis empresas que poderiam responder o questionário.

A partir dessas circunstâncias, o total de empresas nas quais se aplicou o questionário foi de onze, o perfil dessas empresas e o profissional entrevistado são descritos (em ordem alfabética) a seguir: **Brookfield Incorporações** (Diretor Executivo), **Camargo Corrêa Desenvolvimento Imobiliário** (Diretor de Incorporação), **CIPASA Urbanismo** (CFO Diretor Financeiro e Administrativo), **Cury Construtora e Incorporadora S.A.** (Diretor de Relações institucionais), **EZTEC Empreendimentos e Participações S/A** (Diretor Financeiro e de Relações com Investidores), **Living** (Diretor de Incorporação), **ROCONTEC** (Diretor Executivo e Sócio), **RRG Construtora** (Diretor), **VBI Real Estate** (Sócio).

Duas das empresas entrevistadas pediram sigilo na sua participação na pesquisa, mas como dados gerais destas, a primeira é reconhecida no mercado brasileiro pela atuação no planejamento de bairros, projetos e requalificação de áreas urbanizadas. Com investimentos em vários países de América do Sul. A segunda foi fundada há mais de 10 anos, empresa de capital aberto de grande porte, com atuação concentrada em regiões metropolitanas dos estados do Rio

de Janeiro, Minas Gerais, São Paulo e Rio Grande do Sul; opera no segmento residencial de média renda e de alto padrão, além do setor comercial.

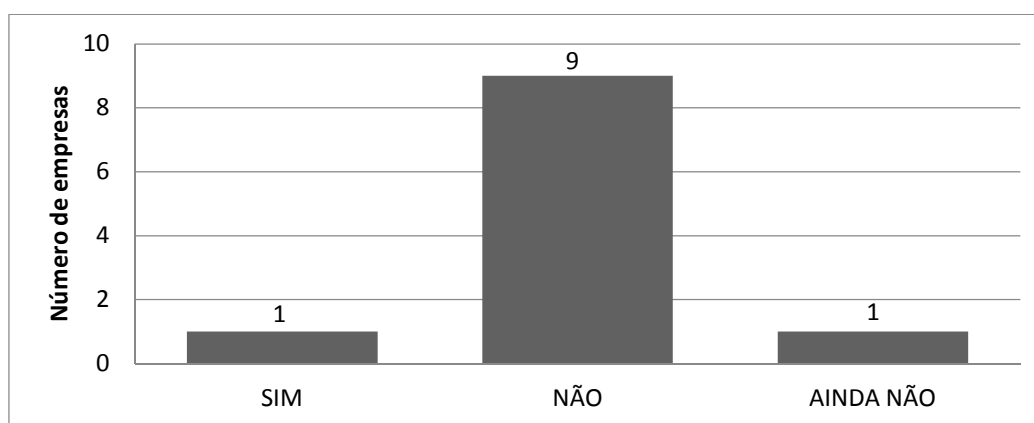
4. RESULTADOS

O resumo dos principais resultados é mostrado nos seguintes pontos, concluindo com os comentários adicionais feitos pelos entrevistados no momento em que respondiam ao questionário.

4.1 Interesse no Mercado da Costa Rica

Quando se perguntou sobre o interesse da empresa em internacionalizar suas atividades para o mercado da Costa Rica, segundo as informações apresentadas, a maioria das respostas foram negativas (Ver Fig. 1). A única empresa que mostrou interesse no mercado costarriquenho se deve ao fato de ser uma empresa com um perfil internacional, portanto não há problemas em analisar esse novo mercado entre seus possíveis mercados de atuação.

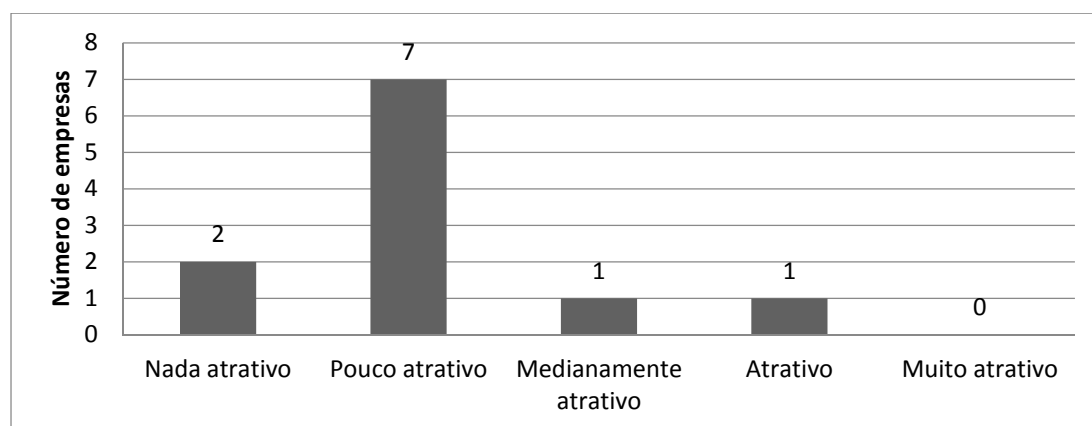
Figura 1 – Interesse em estudar o mercado da Costa Rica



Fonte: Produção do próprio autor

O desinteresse nesta estratégia se evidenciou quando foi perguntado sobre a atratividade do mercado costarriquenho, que recebeu classificação de “pouco atrativo”, em sua maioria. As empresas entrevistadas não encontram nenhuma oportunidade ou vantagem de alto valor que torne o mercado costarriquenho atrativo (Ver Fig. 2).

Figura 2 – Atratividade do mercado costarriquenho



Fonte: Produção do próprio autor

4.2 Importância das Oportunidades e Ameaças do Mercado Costarriquenho

A escala designada no questionário para a importância das oportunidades e ameaças do mercado costarriquenho foi: 1-nada importante, 2-pouco importante, 3-medianamente importante, 4-importante, 5-imprescindível.

Os resultados da avaliação de cada uma das oportunidades e ameaças da entrevista são mostrados na

Tabla .

Tabla 1 – Valoração das oportunidades e ameaças do mercado costarriquenho

Elementos avaliados	Pontuação média
As oportunidades de baixo impacto	3,5
As oportunidades de médio impacto	3,3
As ameaças de baixo impacto	3,4
As ameaças de médio impacto	3,8
Oportunidades de alto impacto	
Poder aquisitivo dos lares costarriquenhos	4,0
Carência residencial do país	3,5
Crescimento e características dos lares costarriquenhos	3,7
Diversas alternativas de financiamento para empresas e público	4,5
Baixas taxas de juros do mercado costarriquenho para créditos	4,2
Aumento nas tendências de moradia para apartamentos e condomínios	3,5
Níveis de renda médios desatendidos pela concorrência local	3,7
Características da atuação da concorrência local	3,8
Ameaças de alto impacto	
O tamanho do mercado residencial	4,5
A cultura instalada	3,6
Os entraves do sistema financeiro para créditos a empresas de real estate residencial	4,5
Os entraves do sistema financeiro para créditos de moradia própria	4,6
Pouca ou carência de poupança acumulada pelas famílias costarriquenhas	4,3

Diminuição dos recursos colocados pelos bancos para construção de moradia	3,8
Autonomia do setor empresarial local de real estate residencial	3,4
Domínio das rendas médias-altas e altas pela concorrência local	3,7

Fonte: Produção do próprio autor

Entre as oportunidades mais significativas para a tomada de decisões estão: “as diversas alternativas de financiamento para empresas e público” com **4,5**, e as “baixas taxas de juros do mercado costarricense para créditos” com **4,2**.

Com relação às ameaças, as de maior influência foram: “os entraves do sistema financeiro para créditos de moradia própria” com **4,6**; “os entraves do sistema financeiro para conceder créditos a empresas de real estate residencial” com **4,5**; “o tamanho do mercado residencial” com **4,5**, e “a pouca ou carência de poupança acumulada pelas famílias costarricenses” com **4,3**.

Mudanças na cultura instalada, a carência residencial do país e autonomia do setor residencial local receberam notas igual ou abaixo de **3,5**, pois sua importância para as empresas entrevistadas não é de grande relevância.

4.3 Forças e Fraquezas das Empresas de Real Estate Entrevistadas

Quando se perguntou sobre as forças que ajudariam as empresas de real estate no processo de internacionalização, das 12 forças elencadas, as cinco mais comuns para as empresas foram:

- “a empresa possui competências nas áreas de *project e construction management*”, em 9 das 11 empresas;
- “a empresa pode reconhecer o risco de seus investimentos, antes e durante cada ciclo de investimento/retorno”, em 8 das 11 empresas;
- “a empresa possui boa gestão dos recursos financeiros na área contábil, de finanças corporativas e de tributos”, em 8 das 11 empresas.
- “entendimento dos ciclos e processos do mercado local, refletindo um adequado planejamento, desenho e marketing do produto, cumprindo as expectativas dos clientes”, em 7 das 11 empresas e,
- “capacidade de criar novas competências dependendo das condições do mercado e da estratégia implementada”, em 7 das 11 empresas.

Essas forças, em sua maioria, correspondem às habilidades básicas e de desempenho para empresas de real estate, segundo a literatura consultada (GIBLER et al., 2002; MANNING; EPLEY, 2006; LINJIE, 2011).

Entre as 10 fraquezas elencadas, a grande maioria concordou (7 das 11 empresas) que um obstáculo para a internacionalização tanto na Costa Rica como em qualquer país seria que “a cultura empresarial da companhia possui muitos traços próprios da cultura “regional”, que interferem no desenvolvimento das atividades de negócios com pessoas de outros países e cultura”.

Além disso, concordaram que outro obstáculo seria o “recurso econômico limitado ou insuficiente para internacionalizar a empresa” (4 das 11 empresas) e “a estrutura administrativa rígida da empresa, desenhada unicamente para seu nicho de atuação” (3 das 11 empresas). O restante das respostas foi com pontuações menores.

4.4 Outras observações

Entre outras observações feitas pelas empresas, destaca-se a carência de um *driver* sólido que as conduzam a esse mercado. Tamanho de mercado, culturas, línguas, distância geográfica, carência de conhecimento local ou de parceiros locais conhecidos, produtividade e diferenças no custo do dinheiro seriam obstáculos ao ganho atrativo de lucro comparado ao risco incidido.

Além disso, várias empresas não se interessam em deslocamentos internacionais, porque as condições econômicas e as dimensões do mercado residencial brasileiros ainda propiciam oportunidades para que os objetivos empresariais planejados em médio prazo possam ser atingidos, com espaço suficiente para as empresas continuarem seu crescimento.

Por último, os mercados mais geograficamente próximos e com vantagens mais tangíveis, como as oferecidas nos países do MERCOSUL (Mercado Comum do Sul), seriam os primeiros alvos, em caso de internacionalização das atividades empresariais brasileiras.

Mercados internacionais distantes poderiam ser atraídos enquanto forem percebidos menos riscos nesse tipo de negócio, por exemplo, com garantia de quantidade considerável de unidades a desenvolver, e facilidades no fornecimento de materiais e mão de obra por parte de terceiros: governo, organizações internacionais, investidores locais, entre outros.

5. DISCUSSÃO

Os resultados das entrevistas mostraram que os entrevistados consideram de grande valor para se internacionalizarem o desenvolvimento do conhecimento local, uma característica muito própria do real estate residencial, percebendo um risco muito alto quando se carece deste; e não é para menos, a carência desse conhecimento seria um dos principais motivos que aumentam a chance de demora nas obras, além de sobrecustos e de operações instáveis das empresas que levam suas operações a níveis internacionais (LORD; RANFT, 2000).

A pesquisa mostrou que as empresas entrevistadas consideram ter consolidado suas competências essenciais como empresas de real estate residencial, mas nenhuma força útil para a organização do processo de internacionalização. Aparentemente, nas passadas experiências de expansão, não se desenvolveram competências que possam ser utilizadas para estratégias internacionais.

Mesmo que no artigo apresentado na 13^a Conferência da LARES tenha sido apresentado evidência de que algumas empresas brasileiras de grande porte poderiam ter desenvolvido competências para processos de internacionalização, devido a sua interação com outras empresas dentro do mesmo território nacional (NAVARRO; ALENCAR, 2013), os resultados do questionário mostram o contrário, apresentando empresas consolidadas em seus mercados locais e carecendo de competências para processos de expansão internacional.

Do lado do ambiente externo, apesar das oportunidades do mercado costarrriquenho, o risco intrínseco do real estate residencial, somado às incertezas das novas ameaças, não tornam esse mercado atrativo para considerá-lo como possível mercado de atuação, ainda mais, com as atuais dimensões populacionais, com o nível de oferta máxima e com os entraves do sistema creditício para o setor residencial da Costa Rica.

Como foi comentado no artigo apresentado na 14^a Conferência LARES, as empresas devem avaliar se o tamanho do mercado, suas mudanças demográficas e as dinâmicas do sistema financeiro são capazes de produzir uma massa crítica mínima de trabalho para tornar atrativo o deslocamento, cobrindo seus custos de entrada e instalação (NAVARRO; ALENCAR, 2014), no caso da Costa Rica, que possui uma população pequena e, além disso, com restrita capacidade de

acesso aos créditos para moradia própria, dá como resultado, um mercado “pequeno”, pouco atraente, sobretudo quando comparado ao mercado brasileiro.

Por último, na tomada de decisões sobre investir no mercado da Costa Rica, incidiu muito o significativo potencial de consumo do mercado doméstico brasileiro, o que retarda ou descarta a internacionalização das empresas, segundo Dal-Soto, Alves e Bulé (2014). Além disso, há as desmotivações empresariais causadas por dificuldades oriundas do isolamento geográfico e linguístico (ROCHA, 2003 apud DAL-SOTO; ALVES; BULÉ, 2014), que criam uma distância psíquica significativa entre o Brasil e a Costa Rica, para que empresas, sem nenhum conhecimento de internacionalização, realizem investimento direto estrangeiro.

Portanto, o Modelo Uppsala, proposto como embasamento do processo de internacionalização para essas empresas, explicaria o motivo da não internacionalização das empresas desse setor, pois não foram criadas competências, nem acumularam aprendizagens de suas experiências passadas, e porque seus mercados domésticos não apresentam saturação que as motive a sair à procura de novos negócios, menos a mercados com grandes distâncias psíquicas.

6. CONCLUSÕES

Conclui-se sobre a possível internacionalização de empresas brasileiras de real estate residencial para o mercado costarricense que, desde uma perspectiva econômica-racional, parte desse fenômeno poderia ser explicado, pois, apesar de existirem oportunidades para o desenvolvimento de projetos residenciais de alta densidade populacional, nenhuma pode figurar como um driver econômico sólido, atraente de investimento estrangeiro.

Ainda assim, a decisão geral de não investir no mercado da Costa Rica pelas empresas entrevistadas teve principalmente um caráter contingencial, pois são considerados os interesses entre os mercados internos e externos para a tomada de decisões, procurando a redução dos riscos na operação. Destaca-se como pontos importantes:

- as condições dos mercados locais das empresas entrevistadas no momento da entrevista, as quais não propiciam a saída deste, criando empresas especializadas em seus mercados, com pouca experiência para interagir e trabalhar com empresas de diferentes culturas empresariais;
- não foram desenvolvidas competências essenciais úteis para processos de expansão geográfica internacional nas experiências passadas;
- as ameaças do mercado costarricense são de grande importância, sendo pouco atraente experimentar novos riscos desnecessariamente.

Portanto, não é viável nem vantajoso idealizar um processo de internacionalização para o mercado da Costa Rica de empresas brasileiras de real estate residencial sob as condições já citadas.

7. REFERENCIAS

BARDHAN, A.; KROLL, C. A. Globalization and the Real Estate Industry: Issues, Implications, Opportunities. In: PAPER PREPARED FOR THE SLOAN INDUSTRY STUDIES ANNUAL CONFERENCE, 2007, Cambridge. **Anais...** Cambridge: Haas School of Business, UC Berkeley, 2007.

COMITÊ DE MERCADO EPUSP. No cenário atual do mercado de Real Estate quais são as competências-chave para as incorporadoras? as atividades de produção são essenciais? **Nota da reunião de Maio do Comitê de Mercado**, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2012.

FLORENTINO, M. S.; GOMES, J. S. Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas do Setor de Serviços – O CASO DA SPOLETO. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 12, n. 2, 2009. Disponível em: <<https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/44>>. Acesso em: 30/4/2014.

GIBLER, K. M.; BLACK, R. T.; MOON, K. P. Time, Place, Space, Technology and Corporate Real Estate Strategy. **Journal of Real Estate Research**, v. 24, n. 3, p. 235–262, 2002.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 109–124, 2003.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23–32, 1977.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

LINJIE, C. Research on the core competencies identification and evaluation of real estate enterprise. 2011. **Anais...** 2011.

LORD, M. D.; RANFT, A. L. Organizational Learning About New International Markets: Exploring the Internal Transfer of Local Market Knowledge. **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 4, p. 573–589, 2000.

MANNING, C.; EPLEY, D. **Do Real Estate Faculty Teach the Skills and Competencies Needed by Corporate Real Estate Executives?** 2006.

NAVARRO, F. R. **Análise da possível expansão internacional de empresas brasileiras de real estate residencial para o mercado costarricense, uma abordagem SWOT**. 146 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) – Universidade de São Paulo, São Paulo: Escola Politécnica, 2015.

NAVARRO, F. R.; ALENCAR, C. T. Avaliação das competências das empresas de Real Estate brasileiras para expansão em mercados internacionais. In: 13ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DA LARES, 2013, Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil 11, 12 e 13 de Setembro de 2013. **Anais...** 2013. Disponível em: <<http://www.realestate.br/dash/uploads/sistema/Arquivos/fabriciorichmond.pdf>>. Acesso em: 12/5/2015.

NAVARRO, F. R.; ALENCAR, C. T. Análise das forças macroambientais e os agentes microambientais nos mercados internacionais: Caso do mercado residencial da Costa Rica. In: 14ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DA LARES, 2014, Edifício Manchete, Rio de Janeiro - Brasil 18, 19 e 20 de Setembro de 2014. **Anais...** 2014. Disponível em: <http://www.realestate.br/dash/uploads/sistema/Arquivos/lares2014_fabricio.pdf>. Acesso em: 15/5/2015.

SÁNCHEZ, I. G. **La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas Inmaculada Galván Sánchez**. 318 p. Tesis

doctoral – Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, España, 2003.

DAL-SOTO, F.; ALVES, J. N.; BULÉ, A. E. Análise do processo de internacionalização do Modelo de Uppsala: caminhos para as empresas Brasileiras. **Estudo & Debate em Gestão & Planejamento**, v. 1, n. V. 21, p. 179–199, 2014.

SOUZA, F. F. DE A. **Análise das influências das estratégias de diversificação e dos modelos de negócios no desempenho das empresas de real estate no período 2005 a 2010**. 187 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) – Universidade de São Paulo, São Paulo: Escola Politécnica, 2011.

URBAN, T. P.; FLEURY, M. T. L. Competências e Internacionalização: Um estudo de caso em empresa brasileira com subsidiária de produção no exterior. 2005.

VARGAS, N. **Organizações em ambientes internacionais turbulentos: estudo de uma construtora multinacional brasileira**. 161 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

Agradecimento

Ao Ministério de Ciência, Tecnologia e Telecomunicações (MICITT) e ao Conselho Nacional para Pesquisas Científicas e Tecnológicas (CONICIT) da Costa Rica.