

15ª Conferência Internacional da LARES

São Paulo - Brasil
23 a 25 de Setembro de 2015



DIRETRIZES E RECOMENDAÇÕES PARA O ESTABELECIMENTO DE PARCERIAS ENTRE EMPRESAS DO REAL ESTATE RESIDENCIAL

Cristiane Bueno de Camargo¹, Eliane Monetti², Claudio Tavares de Alencar³

¹Mestre em Engenharia Civil pela Escola Politécnica da USP; Av. Prof. Almeida Prado, Trav.2, nº 83, Cidade Universitária, Cep.: 05508-900, São Paulo-SP, Brasil ; cbc_cris@yahoo.com.br;

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

³Prof. Dr. do Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica da USP; claudio.alencar@poli.usp.br;

RESUMO

O período entre 2006 e 2010 foi marcado pela realização de um grande volume de parcerias entre empresas do real estate em decorrência principalmente do cenário macroeconômico positivo e da intensificação das atividades setoriais. Ao final deste período, ao se iniciar a apuração dos resultados dos empreendimentos objeto de tais parcerias, observou-se a geração de resultados inferiores às expectativas estabelecidas e o encerramento de grande número de parcerias, assim como a retomada das organizações para a realização de empreendimentos de forma autônoma.

Independentemente do cenário verificado no setor do real estate especificamente, estudos indicam que a adoção das parcerias como estratégia vem sendo largamente adotada nos diversos setores da economia e se demonstram uma relevante alternativa para organizações que visam ao crescimento das operações, a elevação da competitividade e/ou a inserção em novas regiões ou segmentos de atuação, entre outros objetivos estratégicos.

Motivado pelo cenário acima exposto e pelo entendimento de que a constituição de parcerias pode oferecer um diferencial competitivo às empresas do real estate, o presente trabalho tem como objetivo apresentar diretrizes e recomendações que possam contribuir para o planejamento e condução de futuras parcerias entre empresas do setor, abrangendo todo o processo que envolve a realização de uma parceria, desde aspectos de planejamento, até aspectos de gestão e operacionais.

Para isto, realizou-se uma pesquisa por meio de um estudo de casos múltiplos envolvendo empresas de capital aberto que atuavam predominantemente nas capitais do eixo Rio-São Paulo, empresas atuantes em nível regional no Norte e Nordeste brasileiro que realizaram parcerias com as empresas do Sudeste, além de empresas de consultoria que estiveram envolvidas nas parcerias por meio de prestação de serviços. Tal pesquisa permitiu identificar as principais dificuldades, vantagens e desvantagens decorrentes das parcerias em questão, cujos dados foram analisados e discutidos à luz da revisão bibliográfica, embasando assim o conjunto de diretrizes e recomendações sugerido.

Palavras-chave: Alianças estratégicas, Parcerias, Real estate residencial, Estratégia, Diretrizes.

15ª Conferência Internacional da LARES

São Paulo - Brasil
23 a 25 de Setembro de 2015



GUIDELINES AND RECOMMENDATIONS FOR PARTNERSHIPS BETWEEN THE ESTABLISHMENTS OF REAL ESTATE RESIDENTIAL COMPANIES

ABSTRACT

The period between 2006 and 2010 was marked by a large volume of partnerships between real estate companies mainly due to the positive macroeconomic scenario and the intensification of sectoral activities. At the end of this period at the beginning of the calculation results of the object ventures such partnerships, there was the generation of inferior results to set expectations and the closure of a large number of partnerships, as well as the resumption of organizations to carry out projects autonomously.

Regardless of the scenario seen in the real estate sector specifically, studies indicate that the adoption of the partnerships as a strategy has been widely adopted in various sectors of economy and demonstrated an important strategic alternative for organizations that aim at the growth of operations, increased competitiveness and / or entering into new regions or operating segments, and other strategic objectives.

Motivated by the above scenario and the understanding that the establishment of partnerships can offer a competitive edge to real estate companies, this paper aims to present guidelines and recommendations that may contribute to the planning and conduct of future partnerships between companies covering the entire process that involves making a partnership, since aspects of planning, to management and operational aspects.

For this, we carried out a search through a multiple case study involving publicly traded companies operating predominantly in the capitals of Rio and São Paulo, companies operating at the regional level in the North and Northeast Brazil who carried out partnerships with companies Southeast, and consulting firms that were involved in partnerships through service. Such research has identified the main difficulties, advantages and disadvantages of partnerships in question, whose data were analyzed and discussed based on the literature review, thus supporting the set of suggested guidelines and recommendations.

Keywords: Strategic alliances, Partnerships, Real estate residential, Strategy, Guidelines.

1. INTRODUÇÃO

A partir de 2005 verificou-se na economia brasileira perspectivas promissoras de crescimento, que se consolidaram entre 2006 e meados de 2008. Houve nesse período a redução das taxas de juros, o aumento relevante da oferta de crédito, a extensão dos prazos para pagamento dos saldos devedores, além de maior flexibilização para obtenção de financiamentos.

Tal cenário propulsionou as atividades no setor do real estate, tanto em decorrência da maior disponibilidade de recursos financeiros como pelos reflexos na postura de consumidores e investidores sendo que: (i) perspectivas positivas na economia eleva o nível de confiança do consumidor, que passa a sentir maior conforto para a realização de investimentos de longo prazo, como é o caso dos produtos do real estate e; (ii) a redução nas taxas de juros observada no período, associada ao cenário econômico positivo, tanto elevou o nível de confiança de investidores como tornou o ambiente do real estate mais atrativo, comparativamente a outras oportunidades de investimento, não obstante o risco implícito característico do setor. Políticas de incentivo ao setor também refletiram na intensificação das atividades setoriais, dentre as quais o Programa Minha Casa Minha Vida, voltado para a produção de habitações destinadas à população de baixa renda e o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), neste caso, com maior influência em obras de grande porte e de infraestrutura.

O referido panorama motivou empresas do setor do real estate a traçarem estratégias visando ao crescimento expressivo do volume de produção sendo que, entre 2005 e 2007, vinte e duas empresas do setor promoveram a abertura de capital, as quais foram listadas no segmento de construção civil da BM&FBovespa, novo mercado, gerando uma captação de aproximadamente¹ R\$ 11 bilhões². Se por um lado tal ação multiplicou a capacidade de produção destas empresas, por outro lado, gerou a necessidade de demonstrarem valorização a seus acionistas, cujo valor, sob a ótica dos investidores e analistas do mercado de capitais, está diretamente vinculado à capacidade de geração de receita (NÚCLEO DE REAL ESTATE DA EPUSP, 2010).

Além de demonstrar capacidade de geração de receita, as empresas “agora de capital aberto”, se depararam com a obrigação de remunerar os recursos captados em padrões de rentabilidade similares aos alcançados na fase anterior à abertura de capital. Tal obrigatoriedade exigiu das mesmas uma revisão estratégica para direcionar seus investimentos, uma vez que a capacidade de investimento dessas empresas não poderia ser absorvida apenas com lançamentos de novos empreendimentos somente em seus mercados tradicionais (ALENCAR, 2012). Assim sendo, necessitavam escolher produtos e mercados nos quais atuariam e, “...na hipótese de serem novos para a empresa, por meio de quais modelos de negócios as empresas buscariam acessá-los” (SOUZA, 2011, p. 23).

Neste contexto, verificou-se a intensificação da realização de alianças estratégicas entre as empresas do setor, dentre as quais se destacaram os seguintes modelos horizontais – entre empresas do mesmo nível da cadeia produtiva (BATALHA VASCONCELOS, 2007): fusões, aquisições, “*joint ventures*” e parcerias, denominando-se: (i) parcerias - acordos operacionais em nível de empresa, sem aporte de recursos, ou co-incorporação por meio de participação na

¹Souza (2011) menciona a captação de R\$ 11 bilhões; Vedrossi (2008) menciona a captação de aproximadamente R\$ 13 bilhões. Outros artigos e notícias do setor mencionam valores aproximados a esses. Neste sentido, não se tem a intenção de levantar valores precisos, mas apenas contextualizar o cenário de ação das empresas.

² Reais nominais. Moeda do período de captação.

Sociedade de Propósito Específico (SPE) do empreendimento e; (ii) “*joint venture*” - criação de nova entidade jurídica entre duas organizações, objetivando unir esforços para atendimento de uma missão comum.

Conforme Souza (2011), as alianças sob o modelo de parcerias envolveram empresas incorporadoras entre si; parcerias entre incorporadoras e construtoras; parcerias entre empresas gestoras de investimentos e incorporadoras; todas envolvendo tanto empresas atuantes na capital paulista entre si, como empresas atuantes predominantemente na cidade de São Paulo e empresas atuantes em âmbito local, fora da cidade ou do estado de São Paulo. Dentre as oitenta e seis parcerias horizontais identificadas entre empresas de capital aberto e empresas com atuação em âmbito local, no período de 2006 a 2010, verificou-se doze “*joint ventures*”, dezesseis aquisições e três fusões. Dessas parcerias, nove declararam o objetivo de expansão para segmentos de produto de menor renda, nove objetivavam a ampliação de oportunidades nos mercados tradicionais e sessenta e sete³ tinham o objetivo de entrar em novas regiões geográficas. Apenas uma delas declarou o objetivo de acessar novas regiões e segmentos de renda simultaneamente (SOUZA, 2011).

O volume de parcerias verificado no período destaca a importância das alianças como estratégia quando se constata lacunas estratégicas em capacidades diferenciais fundamentais, cujo desenvolvimento interno seria demasiadamente oneroso e/ou demorado; quando intenciona acessar capacidades de outra empresa, porém não deseja o excesso de bagagem resultante de uma aquisição ou ainda, quando a capacidade desejada se encontra com um parceiro grande demais para ser adquirido (HARBISON; PEKAR JR., 1999).

Entre meados e final de 2012, tendo se passado aproximadamente quatro a seis anos do início dessas parcerias, após a conclusão do ciclo de parte dos empreendimentos objeto das mesmas e respectiva apuração dos resultados, observou-se a revisão da estratégia de grande parte das empresas que passaram por tais experiências, especialmente as empresas de capital aberto. Tais revisões contemplaram interrupções e dissoluções de parcerias em andamento, a priorização e, em alguns casos, a condição, do desenvolvimento de novos empreendimentos de forma autônoma, contando apenas com suas próprias estruturas e “*know-how*”, além de, em sua maioria, retomarem o foco para suas regiões e segmento de produto de origem.

A postura adotada foi motivada principalmente pelos problemas identificados durante as parcerias e pelos descolamentos dos resultados obtidos, frente às expectativas e planejamento traçados.

Se por um lado as alianças estratégicas permitem a transformação de concorrentes em potenciais aliados, a criação de valor diferenciado a recursos por meio da união de esforços entre parceiros, [...] evitando-se esforços lentos e dispendiosos para a formação de capacidades, por outro lado apresentam uma complexidade e dificuldade de gestão, intrínsecos à sua natureza [...] (DOZ; HAMEL, 2000).

Considera-se, no entanto, que possa haver um ponto de equilíbrio entre a “realização intensa de parcerias” e a “aversão” a tal estratégia, podendo tal ponto de equilíbrio ser um caminho para se obter um diferencial competitivo no mercado, tendo em vista a relevância das alianças como estratégia para se obter vantagem competitiva.

³ Grifo do autor do presente trabalho.

Frente ao exposto, o presente artigo tem como objetivo propor um conjunto de diretrizes que possa auxiliar as organizações no planejamento e condução de futuras parcerias, de forma que se possa: (i) ampliar as possibilidades de mitigar situações de risco que possam comprometer os resultados planejados e; (ii) extrair, da forma mais eficiente possível, os benefícios que tais alianças podem proporcionar. Adicionalmente, foram apresentadas recomendações complementares que também podem influenciar significativamente no desempenho das parcerias. Intenciona-se, com as diretrizes aqui apresentadas, contribuir na busca pelo referido diferencial competitivo.

1.1. Metodologia e Abrangência da Pesquisa

A elaboração das diretrizes e recomendações aqui propostas foi lastreada em uma pesquisa realizada por meio de um estudo de casos múltiplos, estruturado e discutido à luz de uma revisão bibliográfica acerca de estratégia empresarial e de alianças estratégicas. O estudo de caso envolveu cinco empresas incorporadoras atuantes predominantemente na cidade de São Paulo denominadas ao longo deste trabalho como “EPs”, duas empresas incorporadoras e construtoras atuantes em âmbito regional no Norte e Nordeste brasileiro, referenciadas como “ELs”, as quais foram parceiras de uma das “EPs” e duas empresas de consultoria, referenciadas adiante como “ECs”, que estiveram envolvidas nas parcerias por meio de prestação de serviços às “EPs” e/ou “ELs”. Uma das “ECs” atua na área de consultoria jurídica e financeira e a outra atua na área de consultoria técnica e tecnológica.

As “EPs” que participaram da pesquisa são empresas de grande representatividade no setor, atuantes predominantemente na realização de empreendimentos imobiliários residenciais destinados principalmente ao público de média e alta renda, as quais, após abertura de capital, passaram a atuar em diversas regiões brasileiras. As “ELs”, por sua vez, são empresas com mais de 15 anos de atuação e encontravam-se entre as três primeiras de sua região de atuação no período em que se firmaram as parcerias.

Para efeito da referida pesquisa foram estabelecidos determinados limites de abrangência a fim de se evitar, ou mitigar, vieses nos resultados dos estudos de caso, tendo em vista abrangência das atividades do real estate.

Selecionou-se para o estudo alianças firmadas entre 2006 e 2010 que tiveram como foco a realização de empreendimentos imobiliários residenciais ou, ainda que mistos, predominantemente residenciais, realizadas sob o modelo de parcerias - acordos operacionais em nível empresarial, sem aporte de recursos, ou co-incorporação por meio de participação em SPE. Tais alianças tinham como principal objetivo das “EPs” a expansão geográfica.

Optou-se por não selecionar parcerias que visavam a diversificação de segmento de produto, a fim de evitar viés na interpretação dos resultados ao se buscar distinguir dificuldades decorrentes das parcerias em si e dificuldades decorrentes do aprendizado de tecnologias e rotinas de gestão e controle específicas do novo segmento de atuação.

Restringiu-se ainda ao estudo de parcerias realizadas nas regiões Norte e Nordeste devido à representatividade do volume de parcerias realizadas nessas regiões, sendo que das 86 parcerias identificadas entre 2006 e 2010, 32,5% ocorreram nessas regiões (SOUZA, 2011).

Para as entrevistas utilizou-se três questionários semi-estruturados distintos: um direcionado às “EPs”, outro às “ELs” e o terceiro às “ECs”. Nas “EPs”, os questionários foram aplicados tanto à profissionais do nível operacional quanto estratégico, sendo que parte das entrevistas foi realizada pessoalmente e parte realizada por e-mail, havendo contato telefônico posterior para esclarecimentos complementares. Em uma das “ELs” o questionário foi respondido por um sócio diretor e em outra, por um diretor, sendo que em ambos os casos os questionários foram respondidos email, sucedido por contato telefônico para esclarecimentos. Em ambas as “ECs” as entrevistas foram realizadas pessoalmente com um dos sócios diretores. Em todos os casos os profissionais respondentes estiveram diretamente envolvidos nas diversas fases das parcerias.

Os resultados dos estudos de caso foram analisados à luz da revisão bibliográfica, cuja análise embasou a elaboração das diretrizes objeto do presente trabalho.

2. ESTUDOS DE CASO: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS PARCERIAS REALIZADAS ENTRE EMPRESAS DO REAL ESTATE

Visando a melhor compreender as particularidades de cada etapa das parcerias, a análise dos resultados foi desenvolvida considerando as fases das parcerias apresentadas na literatura, que compreendem: (i) fase de formação, que abrange aspectos relacionados à seleção dos parceiros, ao estabelecimento dos objetivos estratégicos e à verificação quanto ao alinhamento desses objetivos entre as partes; (ii) fase de implementação, que corresponde ao aprofundamento da análise sobre objetivos, eventuais divergências de interesses e respectivos obstáculos, além da análise dos recursos necessários para implementação e condução da parceria; e (iii) fase de desenvolvimento a qual envolve a análise do sucesso, estabilidade e resultados da aliança (FRANCO, 2007).

Tendo em vista a complementaridade das fases de formação e implementação, estas serão analisadas conjuntamente.

2.1. Fase de Formação e Implementação das Parcerias

A seleção adequada dos parceiros é destacada na literatura como um dos principais fatores de influência no desempenho das alianças, uma vez que reflete no alinhamento dos objetivos estratégicos, na convergência ou divergência de aspectos culturais, tanto regionais como organizacionais e em fatores relacionados à gestão da aliança.

Dentre as empresas estudadas, verificou-se o cuidado em obter referências que indicassem de forma preliminar a potencialidade do possível parceiro em atender às necessidades da aliança objetivada e condiz com a literatura, no que se refere à identificação de oportunidades em redes sociais e empresariais (FRANCO, 2007), à importância da análise de precondições relacionadas à história da empresa e do empresário para se reduzir incertezas (LARSON, 1992; RING; VAN DE VEN, 1994) e à confiança (ELLRAM, 1992).

Verificou-se ainda que o posicionamento de mercado e a imagem das “ELs” em sua região de atuação foram aspectos determinantes para as “EPs” na fase de seleção do parceiro o que, certamente, está relacionado ao objetivo de se inserir no mercado associando-se a um nome que detinha relevante representatividade e confiança do mercado local.

Aspectos relacionados a processos de controle de produção, qualidade e prazos, por sua vez, foram avaliados apenas por meio de visitas às obras, as quais foram realizadas tanto por “EPs” quanto por “ELs” às obras das potenciais parceiras. Não houve, porém, análises aprofundadas de nenhuma das partes quanto à aspectos operacionais e de desempenho dos empreendimentos do potencial parceiro. Tais análises são importantes à medida que auxiliam na compreensão: (i) das condições da organização para planejamento e gestão do volume em produção; (ii) do perfil de gestão da organização; (iii) do perfil estratégico da organização e até mesmo; (iv) das condições da organização para ampliação do volume de produção, cujos aspectos estão relacionados ao estabelecimento de uma rotina de julgamento da qualidade dos parceiros e do risco embarcado em cada negócio (ROCHA LIMA JR., 2012).

A superficialidade de determinadas análises foi atribuída à velocidade que se realizaram as parcerias em decorrência do ambiente de atuação e da rapidez que se necessitava gerar resultados. Considerando ainda o ambiente de atuação, parte das dificuldades identificadas ao longo da condução das alianças foram provenientes da ausência do aprofundamento da avaliação das consequências do “movimento coletivo” das grandes incorporadoras em direção a mercados menos explorados.

Quanto aos objetivos que motivaram a adoção de parcerias como estratégia, verifica-se o alinhamento de interesses inerentes ao aprendizado com as competências específicas do parceiro em benefício da parceria. Por outro lado, identifica-se, por parte das “ELs”, objetivos relacionados à proteção de sua posição no mercado, vindo nas parcerias, não somente uma “possibilidade de absorver uma oportunidade”, mas também, uma “condição para a manutenção ou intensificação da competitividade”, o que denota um certo desequilíbrio entre as partes nesta fase inicial.

Considerando as especificidades do real estate, os objetivos da aliança devem estar voltados para os resultados dos empreendimentos objeto das mesmas. Observou-se, no entanto, divergências entre os objetivos individuais de “EPs” e “ELs” quanto aos resultados dos empreendimentos, em função dos objetivos estratégicos globais de cada organização. Tais divergências foram identificadas apenas na fase de desenvolvimento das parcerias, tendo em vista que esses interesses refletiram em ações táticas adotadas na implantação dos empreendimentos.

Na implementação a divisão de responsabilidades foi estabelecida conforme as competências que cada empresa dispunha para agregar valor à parceria. No entanto, grande parte das atividades demandava a aprovação conjunta das empresas envolvidas sendo que a interdependência acentuada para validação dos processos resultou em morosidade superior às expectativas, ocasionando situações de ações tardias em relação às necessidades dos empreendimentos.

2.2. Fase de Desenvolvimento das Parcerias

Nesta fase serão abordados aspectos da condução das parcerias que impactaram em seu desempenho e resultados. Apresentar-se-á primeiramente as principais dificuldades apontadas nos resultados, relacionando-as ao referencial teórico e, na sequência, as vantagens relatadas.

2.2.1. Principais Dificuldades Identificadas

Visando a melhor compreender as relações das dificuldades identificadas com as fases e atividades das parcerias, optou-se por agrupá-las em: dificuldades de natureza cultural, dificuldades inerentes ao planejamento estratégico e dificuldades de natureza operacional.

Para cada grupo de dificuldades buscou-se identificar as “principais origens” com base no referencial teórico como um todo e no conceito de hiatos e suas prováveis origens apresentado por Doz e Hamel (2000). Tais hiatos são situações adversas com as quais as organizações se deparam no início das relações e que devem ser transpostas para o bom desempenho das alianças.

Cada grupo de dificuldades será apresentado em um quadro distinto a seguir de forma a elucidar sobre as características gerais das parcerias realizadas e a auxiliar na compreensão das diretrizes propostas. Não se apresentará detalhes da discussão das dificuldades à luz da revisão teórica, a qual embasou a elaboração das diretrizes, uma vez que não é o foco do presente trabalho.

Quadro 1: Dificuldades de Natureza Cultural

Dificuldades identificadas nos estudos de caso	Prováveis origens das dificuldades
<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento das relações interculturais; 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades refletidas em “modos” organizacionais diferentes¹;
<ul style="list-style-type: none"> • Resistência na absorção do “know-how” das “ELs” / imposição do conhecimento próprio; 	<ul style="list-style-type: none"> • Insegurança em “delegar” decisões² - decorrente da falta de conhecimento das operações do parceiro; • Preocupação com a imagem da organização²;

¹Prováveis origens dos hiatos, conforme Doz e Hamel (2000);

²Prováveis origens das dificuldades, conforme interpretações do autor do presente trabalho.

Quadro 2: Dificuldades Relacionadas ao Planejamento Estratégico

Dificuldades identificadas nos estudos de caso	Prováveis origens das dificuldades
<p>Diferentes necessidades de apresentação de resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ “EPs” necessitam propiciar a manutenção ou elevação do valor de suas “ações” (títulos de investimento). Apresentam maior flexibilidade nos padrões de atratividade e para ajustes estratégicos que refletem nos resultados; ↳ “ELs” apresentam menor flexibilidade nos padrões de atratividade devido a representatividade de cada empreendimento na estratégia global das organizações. ↳ Diferenças de expectativas quanto ao volume de produção: “EPs” intencionam intensificar investimentos e “ELs” têm limitações inerentes à estrutura; ↳ Necessidades de ajustes táticos por parte das “EPs”, demandando capacidade de investimento indisponível pelas “ELs”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Divergência de expectativas quanto a fluxo de investimentos e prazos para obtenção dos benefícios¹; • Disparidade no porte e estilo organizacionais¹. • Objetivos estratégicos individuais não analisados com profundidade na fase de formalização, dificultando a compreensão das expectativas das partes².
<p>Estruturação de novos negócios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de entendimento das “EPs” em relação ao mercado local-aumento de prazos nos processos de aquisição; • Redução da velocidade de aquisição de terrenos decorrente dos processos de validação das “EPs”/aprovações em comitês; • Divergência de parâmetros para a composição de cenários para as análises da qualidade do investimento; diferença de padrões de atratividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prazos subestimados convergência de opiniões²; • Estabelecimento de rotinas organizacionais próprias¹; • Diferenças entre os ritmos tácitos e explícitos de tomada de decisões [dificultam] tomadas de decisões conjuntamente¹; • Diferentes portes de organizações².

¹Prováveis origens dos hiatos, conforme Doz e Hamel (2000)

²Prováveis origens das dificuldades, conforme interpretações do autor do presente trabalho

Quadro 3: Dificuldades de Natureza Operacional

Dificuldades identificadas nos estudos de caso	Prováveis origens das dificuldades
<p>Estrutural:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade no estabelecimento das relações hierárquicas e fluxo de informações entre as equipes em decorrência da diferença de estrutura organizacional e da cultura empresarial; • Dificuldade em regular relação de equilíbrio, decorrente da diferença do porte das empresas: mais impactante do que as diferenças culturais. • Dificuldade de aceitação das práticas do mercado local; • Diferença de rotinas e/ou ausência de procedimentos e rotinas de análise de crédito, gestão de contratos e repasse junto à instituição financeira; 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de rotinas organizacionais próprias¹; • Diferenças na gestão do conhecimento entre os ritmos tácitos e explícitos de tomada de decisões¹; • Disparidade no porte e estilo organizacionais dificulta o compartilhamento de referenciais e expectativas¹; • Estabelecimento de rotinas organizacionais próprias¹; • Habilidades refletidas em “modos” organizacionais diferentes – dificuldade de conexão entre parceiros¹;
<p>• Morosidade de decisões decorrentes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ↪ Incompatibilidade de prazos e conteúdos na troca de informações; ↪ Distância Geográfica; ↪ Dependência de aprovações em muitos níveis hierárquicos devido à estrutura da “EP”. • Aumento substancial da operação e necessidade de forte investimento financeiro; • Gestão de diversas parcerias, por parte das “EPs”: atendimento a diversos parceiros, em regiões distintas, resultando em mudança de foco em determinadas “regiões”; • Diferenças no rigor de controles de custos e prazos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenças na gestão do conhecimento entre os ritmos tácitos e explícitos de tomada de decisões¹; • Planejamento de gestão à distância baseado em referenciais de experiências do mercado de origem de atuação². • Diferença de capacidade de investimento das “ELs” em relação às “EPs”²; • Diferença de foco diante do objetivo global das organizações².
<p>Gestão (prazos, custos e qualidade):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferenças na forma de alocação dos recursos humanos em obras resultando em conflitos no planejamento da produção; diferenças nos padrões de produtividade, inerentes diferenças culturais; • Incompatibilidade entre sistemas gerenciais: dificultou troca de informações iniciais; 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de rotinas organizacionais próprias¹; • Habilidades refletidas em “modos” organizacionais diferentes – dificuldade de conexão entre parceiros¹; • Referenciais baseados em experiências obtidas no mercado de origem²;

¹ Prováveis origens dos hiatos, conforme Doz e Hamel (2000)

² Prováveis origens das dificuldades, conforme interpretações do autor do presente trabalho

2.2.2. Principais Vantagens das Parcerias

As principais vantagens relatadas tanto por “EPs” quanto por “ELs” estão relacionadas aos objetivos que motivaram a realização das parcerias e são condizentes com os conceitos de criação de valor de alianças estratégicas que visam ao aprendizado e a co-especialização, verificados na literatura (DOZ; HAMEL, 2000), e com o acesso a oportunidades por meio da complementaridade e compartilhamento de recursos (LEWIS, 1992; BARROS, 2001).

Para as “EPs”, as principais vantagens foram associadas à velocidade na geração de novos negócios, ao acesso às oportunidades de negociações de terrenos em condições vantajosas, devido o conhecimento de mercado e rede de relacionamento dos profissionais locais, ao poder de negociação com fornecedores, à contribuição das “ELs” com sua expertise para a definição dos produtos e ao aprendizado sobre o mercado, que abrange todas as vantagens anteriores. As “ELs”, por sua vez, apresentaram como principais vantagens, aspectos relacionados ao amadurecimento de seus processos de gestão e governança.

Por outro lado, os objetivos inerentes aos resultados dos empreendimentos, de uma forma geral, não foram condizentes com o esperado, comprometendo o alcance dos objetivos estratégicos empresariais individuais. Pode-se dizer que tal comprometimento está associado, em parte, à impossibilidade de se superar parte das dificuldades mencionadas e, em parte, à deficiência no planejamento das parcerias, que deveria contemplar a preparação das companhias para a gestão dos empreendimentos e das próprias empresas, sob a nova escala e contexto apresentados no período em que se firmaram tais parcerias, conforme destaca Rocha Lima Jr. (2007).

3. DIRETRIZES E RECOMENDAÇÕES PARA A REALIZAÇÃO E CONDUÇÃO DE PARCERIAS ENTRE EMPRESAS DO REAL ESTATE

As diretrizes foram organizadas de forma a suscitar reflexões por parte de gestores e planejadores na busca direcionada por informações que se entende essenciais para embasar o planejamento e decisões acerca da realização de parcerias buscando assim mitigar dificuldades e desvantagens decorrentes de divergências em sua implantação e condução. Somam-se às diretrizes recomendações que abrangem ações que objetivam elevar a probabilidade de êxito das parcerias.

Apesar das limitações estabelecidas para a pesquisa, as diretrizes e recomendações propostas podem também contribuir com parcerias entre empresas locais entre si, parcerias para a realização de empreendimentos de outros segmentos de produto e até mesmo parcerias com empresas internacionais, devendo, no entanto, para cada um desses casos, se acrescentar análises específicas que contemplem as particularidades de cada uma dessas parcerias.

As diretrizes foram agrupadas por fase das parcerias conforme apresentado nos quadros que se seguem. Cada diretriz principal é seguida de uma sequência de atividades que a compõe e para determinadas atividades se atribuiu um conjunto de perguntas a fim de conduzir uma reflexão estruturada, acreditando-se que respostas bem fundamentadas poderão constituir informações de qualidade para embasar o planejamento, as decisões e as ações.

A etapa de seleção dos parceiros, contida na fase de formação das parcerias, foi subdividida em (i) hierarquização – para a qual foram propostas apenas recomendações complementares; e (ii) “*due dilligence*” – para a qual se apresentou um conjunto de diretrizes.

Quadro 4: Diretrizes para a Fase de Formação das Parcerias

Diretrizes 1 e 2 - Fase de Formação da Parceria	
1. Planejar a Parceria	
1.1. Estabelecer objetivos	☞ Que benefícios pretende-se obter? O que impede de se alcançar tais benefícios de forma autônoma?
1.2. Estabelecer o escopo	☞ Quantidade de empreendimentos, porte dos empreendimentos e volume de unidades? Duração? ☞ Os terreno(s) são previamente adquirido(s) ou o(s) terreno(s) será(ão) adquirido(s) conjuntamente?
1.3. Avaliar requisitos para constituição da parceria (recursos e abrangência),	
☞ Recursos	☞ Estão definidos os recursos financeiros, humanos, tecnológicos e de infraestrutura? ☞ Está definida a estrutura de gestão da parceria?
☞ Abrangência geográfica	☞ A parceria exigirá gestão à distância? O custo demandado é compatível com os objetivos? ☞ A infraestrutura da região em foco é compatível com as necessidades da parceria? ☞ O tempo e custos necessários para as adequações exigidas são compatíveis com os objetivos?

Continua

Continuação - Diretrizes - Fase de Formação da Parceria

- 1.4. Avaliar o preparo próprio da organização para atender os requisitos
 - ☞ Recursos que competem à própria organização:
 - ☞ A organização dispõe dos recursos necessários? Há disponibilidade de tais recursos no mercado?
 - ☞ O tempo e custo para providências e disponibilização dos recursos atendem os objetivos?
 - ☞ Estrutura da organização
 - ☞ A organização está preparada para a gestão do crescimento decorrente da realização da parceria?
 - ☞ Há flexibilidade para ajustes nos processos e rotinas para atender às necessidades da parceria?
 - ☞ A estrutura está preparada para gerir o volume de parcerias planejadas?
- 1.5. Avaliar o ambiente de atuação
 - ☞ Os objetivos de crescimento da parceria são compatíveis com as perspectivas de crescimento do setor e com os prognósticos para o cenário macroeconômico?
 - ☞ Que ações e/ou reações da concorrência poderão impactar sobre os objetivos traçados?
- 2. Estabelecer processo sistemático de “due dilligence” para a seleção do parceiro**
 - 2.1. Avaliar a solidez econômico-financeira e jurídica
 - ☞ Aspectos que podem impactar na obtenção de licenças, obtenção de linhas de crédito e na equação de fundos do empreendimento?
 - ☞ Há fatores que possam comprometer econômica e ou financeiramente o empreendimento?
 - ☞ Os prazos para mitigação de riscos são compatíveis com os objetivos da parceria?
 - 2.2. Avaliar alinhamento dos objetivos individuais das organizações
 - ☞ Apresentar objetivos estratégicos individuais próprios: proatividade pode suscitar abertura de informações da outra parte;
 - ☞ Identificar fatores críticos na negociação: Fatores intensamente negociados pela outra parte podem suscitar limites ou divergência de objetivos;
 - 2.3. Avaliar histórico da organização e congruência com os objetivos da parceria
 - ☞ O parceiro dispõe das competências e/ou recursos conforme expectativas estabelecidas na hierarquização? E se mostra disposto a contribuir para a parceria com os recursos e competências que necessito?
 - ☞ Disponho de competências e recursos para atender os fatores críticos de sucesso do parceiro?
 - ☞ Estou disposto a oferecê-los à parceria?
 - ☞ Há equilíbrio entre o valor agregado com a parceria e os recursos disponibilizados pela minha organização?
 - 2.4. Avaliar competências específicas
 - ☞ Avaliar capacidade financeira, técnica e de gestão para condução das incorporações e construções;
 - 2.5. Avaliar capacidade de crescimento e absorção de novos volumes decorrentes da parceria

Recomendações Complementares – Fase de Formação da Parceria

Recomendações para o Planejamento da Parceria - Planejar o Encerramento da Parceria

- Encerramento vinculado à conclusão do empreendimento
 - ☞ Como se dará a liquidação do estoque?
 - ☞ Como serão distribuídas as responsabilidades de atendimento ao cliente pós-obra / pós-ocupação? Manutenções e garantias?
 - ☞ Como se dará a desmobilização (equipe, divisão de ativos)? Prever custos de desmobilização.
- Encerramento decorrente de mudanças de objetivos / divergência de interesses
 - ☞ Quais as condições de transferência da totalidade do empreendimento para um dos parceiros?
 - ☞ Como os parceiros serão compensados por investimentos já realizados?

Seleção dos Parceiros – Hierarquização – Análises Recomendadas

- Estrutura e cultura organizacionais:
 - ☞ Compatibilidade entre o porte das organizações; compatibilidade entre cultura corporativa e valores das organizações;
- Posicionamento de mercado:
 - ☞ “Market Share” do potencial parceiro; experiência no segmento de produto; histórico de parcerias anteriores;
- Alinhamento de objetivos:
 - ☞ Comportamento do parceiro no mercado pode sinalizar objetivos a longo prazo – lançamentos, parcerias, alterações na estrutura;
 - ☞ Identificar forças e fraquezas – complementaridade de recursos e competências;

As diretrizes que compõem a fase de implementação das parcerias têm como principal objetivo auxiliar os planejadores e decisores na condução das negociações e no estabelecimento das regras de conduta e governança da parceria, contemplando as contribuições e distribuição de responsabilidades entre as partes.

Ainda que agrupadas conforme as fases da parceria, as diretrizes seguem uma sequência de atividades. Portanto, sua numeração seguirá uma sequência contínua.

Quadro 5: Diretrizes para a Fase de Implementação das Parcerias

Diretrizes 3 a 5 – Fase de Implementação das Parcerias	
3. Definir a contribuição das partes	<ul style="list-style-type: none"> 3.1. Elencar os objetivos individuais das partes – fatores críticos de sucesso individuais; 3.2. Definir os objetivos da parceria – objetivos vinculados aos empreendimentos; <ul style="list-style-type: none"> ☞ Que fatores podem comprometer os objetivos individuais? Ambiente de atuação/concorrência, alterações de interesses individuais, desequilíbrio entre resultados e esforço empreendido. 3.3. Definir as capacidades e competências que cada parte empregará na parceria; <ul style="list-style-type: none"> ☞ Há equilíbrio entre “benefícios e contribuições”? ☞ Negociações muito agressivas elevam o potencial de risco da impossibilidade de cumprimento. 3.4. Definir a “forma” de contribuição: recursos tácitos, financeiros, tecnológicos, serviços, estruturação de novos negócios, “Landbank”; <ul style="list-style-type: none"> ☞ Como serão conduzidos os processos para assegurar a eficiência da troca (fluxo de informações, implantação de recursos)?
4. Definir distribuição de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> 4.1. Definir as responsabilidades das partes – atividades conjuntas e individuais; <ul style="list-style-type: none"> ☞ As tarefas são condizentes com as experiências das partes? 4.2. Definir autonomia e política de aprovações / nível de interdependência; <ul style="list-style-type: none"> ☞ Definir fluxo de atividades; ☞ Avaliar impacto da política de aprovações nos prazos de execução das tarefas; ☞ Avaliar os riscos inerentes à autonomia; ☞ Definir profissionais de apoio para decisões emergenciais; 4.3. Definir processos de controle (custos, prazos e qualidade); <ul style="list-style-type: none"> ☞ Avaliar se o rigor dos processos; ☞ Avaliar riscos distorção de informações em função do fluxo de informações; 4.4. Estabelecer tarefas, metas e prazos associados às responsabilidades; <ul style="list-style-type: none"> ☞ Avaliar impactos da interdependência sobre os prazos para execução de tarefas; ☞ Identificar fatores de comprometimento da fluidez dos processos decorrentes da interdependência; ☞ Identificar ações preventivas que possam ser adotadas? 4.5. Definir direitos;
5. Estabelecer recursos e prazos necessários	<ul style="list-style-type: none"> 5.1. Validar orçamentos do empreendimento e análises da qualidade do investimento; 5.2. Definir e/ou validar cronograma de investimentos dos empreendimentos; <ul style="list-style-type: none"> ☞ Avaliar compatibilidade do fluxo de investimentos com a capacidade das partes; 5.3. Definir os recursos (não financeiros) necessários <u>para o empreendimento</u> (tecnologia, equipamentos, mão de obra, infraestrutura); 5.4. Estabelecer empresa responsável pelo provisionamento de cada recurso; 5.5. Definir prazos para provisionamento de recursos (financeiros, tecnológicos, profissionais).
Recomendações Complementares – Fase de Implementação da Parceria	
Planejar interação de processos e equipes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estabelecer “momentos” e “indicadores” intermediários para aferição parcial de resultados e tarefas; ➤ Definir dispositivos de incentivo, comprometimento e integração entre equipes vinculado aos resultados; ➤ Envolver profissionais que conduzirão as atividades na definição do conjunto de responsabilidades; ➤ Planejar interação dos processos: <ul style="list-style-type: none"> ☞ Definir padrão de relatórios comum às partes; ☞ Identificar necessidade de estruturar processos específicos para atender às necessidades da parceria;

Continua

Continuação - Recomendações Complementares – Fase de Implementação da Parceria	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planejar interação entre equipes; <ul style="list-style-type: none"> ↳ Definir relações entre diferentes níveis hierárquicos; ↳ Estipular tarefas para equipes mistas – estabelecer para a “equipe da parceria” e não “do parceiro”; ↳ Trabalhar com empresas de gerenciamento de projetos e de gerenciamento de obras terceiras (neutras); 	
Definir Recursos Complementares para a Parceria	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir os recursos necessários para a <u>parceria</u> (recursos financeiros, tecnológicos, infraestrutura, espaço físico, profissionais); <ul style="list-style-type: none"> ↳ Definir base de apoio (base do parceiro, base própria, base independente); ↳ Será utilizado o “<i>Back Office</i>” do parceiro (principalmente em caso de dispersão geográfica)? 	

Independentemente do planejamento, é inerente às características de “parcerias” que ocorram divergências ao longo da realização dos empreendimentos, uma vez que envolve a relação entre “pessoas” e “instituições” com diferentes culturas, visões e interesses. Desta forma, as diretrizes a seguir visam a nortear avaliações do desempenho da parceria e estão ligadas a aspectos de planejamento, o que justifica-se pela importância de se manter o foco na avaliação contínua do desempenho e no “replanejamento” de etapas ao longo do desenvolvimento da parceria de forma a se buscar soluções e alternativas para se compensar eventuais desvios de direção.

Tendo em vista a rigidez dos produtos do real estate, a avaliação contínua deve focar na identificação antecipada de fatores que possam provocar descolamentos do resultado frente ao planejado para que se possa agir preventivamente ou, ainda que corretivamente, a tempo de se amenizar os efeitos de tais desvios. O replanejamento de atividades pode ainda acomodar os interesses das partes evitando conflitos entre parceiros. De forma complementar, as recomendações que se seguem intencionam principalmente superar ou mitigar dificuldades e divergências.

Quadro 6: Diretrizes para a Fase de Desenvolvimento das Parcerias

Diretriz 6 a 9 – Fase de Desenvolvimento das Parcerias	
6. Alinhar expectativas de prazos, fluxos de investimento e apropriação de resultados;	
7. Validar conjuntamente as análises da qualidade do investimento:	
7.1. Avaliar alinhamento de interesses e expectativas quanto aos indicadores da qualidade;	
7.2. Contemplar na formação dos preços, margens de segurança para a cobertura de desvios de custos;	
8. Estabelecer e avaliar conjuntamente o alcance de metas intermediárias:	
8.1. Cronogramas devem ser aprovados e reavaliados periódica e conjuntamente;	
9. Avaliar periodicamente o preparo dos profissionais designados para a condução das parcerias;	

Cabe mencionar que validação das AQIs – Análise da Qualidade do Investimento é destacada como diretriz na fase de condução das parcerias por se considerar que a validação das AQIs fará parte das atividades das empresas parceiras que optarem pela realização de mais de um empreendimento conjunto.

Os quadros que se seguem apresentam as recomendações seguindo o mesmo agrupamento das dificuldades apresentado anteriormente.

Quadro 7: Recomendações para Mitigar Dificuldades de Natureza Cultural

Dificuldades identificadas nos estudos de caso	Ações para mitigação das dificuldades
<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento das relações interculturais; 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear formalmente os procedimentos do parceiro; • Identificar principais diferenças nos procedimentos, por meio de comparação; • Criar processo independente para “a parceria”; • Designar responsáveis pelo mapeamento: profissionais menos enraizados com os processos das empresas podem ter maior flexibilidade para inovações;

Continuação Quadro 7

Dificuldades identificadas nos estudos de caso	Ações para mitigação das dificuldades
<ul style="list-style-type: none"> • Resistência na absorção do “know-how” das “ELs” / imposição do conhecimento próprio; 	<ul style="list-style-type: none"> • Reavaliar política de aprovações – verificar fluidez dos processos “versus” resultados parciais; • Rever procedimentos de acompanhamento e controle: informações transparentes, acessíveis a qualquer momento oferecem conforto à parte que delega e somente acompanha; • Reforçar periodicamente os objetivos da parceria em todos os níveis hierárquicos.

Quadro 8: Recomendações para Mitigar Dificuldades Relacionadas ao Planejamento Estratégico

Dificuldades identificadas nos estudos de caso	Ações para mitigação das dificuldades
<p>Diferentes necessidades de apresentação de resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ “EPs” necessitam propiciar a manutenção ou elevação do valor de suas “ações” (títulos de investimento). Apresentam maior flexibilidade nos padrões de atratividade e para ajustes estratégicos que refletem nos resultados. ↳ “ELs” apresentam menor flexibilidade nos padrões de atratividade devido a representatividade de cada empreendimento na estratégia global das organizações. ↳ Diferenças de expectativas quanto ao volume de produção: “EPs” intencionalmente intensificam investimentos e “ELs” têm limitações inerentes à estrutura; ↳ Necessidades de ajustes táticos por parte das “EPs”, demandando capacidade de investimento indisponível pelas “ELs”; 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer limites de perda de margem e de rentabilidade diferentes para cada parte, conforme respectivas necessidades e flexibilidade: <ul style="list-style-type: none"> ↳ A diferença na margem de resultados e rentabilidade será distribuída na proporção da participação das partes no empreendimento até um limite pré-acordado; ↳ Acima do limite acordado, as diferenças serão subtraídas apenas dos resultados e rentabilidade da parte mais que tem postura mais “agressiva” e dispõe de maior flexibilidade; • Fluxo de investimentos: <ul style="list-style-type: none"> ↳ Negociar aquisições de equipamentos e insumos de maior representatividade nos custos de construção, oferecendo pagamento em permuta com unidades do empreendimento ou transferência de recebíveis; ↳ Avaliar possibilidade de captação de recursos de terceiros – avaliar impacto dos custos financeiros;
<p>Estruturação de novos negócios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de entendimento das “EPs” em relação ao mercado local; aumento de prazos nos processos de aquisição; • Redução da velocidade de aquisição de terrenos decorrente dos processos de validação das “EPs” – aprovações em comitês; • Divergência de parâmetros para a composição de cenários para as análises da qualidade do investimento; diferença de padrões de atratividade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar expectativas de prazos: contemplar “o tempo de aprendizado” no cronograma; • Negócios que contemplam a aquisição de terrenos conjuntamente, estabelecer previamente padrões para atender as necessidades “da parceria”: <ul style="list-style-type: none"> ↳ contemplar particularidades negociais de mercados regionais; ↳ contemplar cláusulas contratuais que atendam às necessidades de todos os envolvidos; ↳ discutir previamente parâmetros adotados para composição do cenário referencial para as análises da qualidade do investimento; • Negócios previamente estruturados, apresentados para possíveis parceiros: <ul style="list-style-type: none"> ↳ Paralelamente ao processo de negociação de terrenos, identificar possíveis parceiros, comparando as características do negócio em processo de estruturação com o perfil e “core business” das empresas atuantes no mercado; ↳ Por meio de “benchmarking”, buscar informações sobre “core business” e parâmetros utilizados pelos possíveis parceiros, para a composição de cenários da “AQI”;

Quadro 9: Recomendações para Mitigar Dificuldades de Natureza Operacional

Dificuldades identificadas nos estudos de caso	Ações para mitigação das dificuldades
<p>Estrutural:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade no estabelecimento das relações hierárquicas e fluxo de informações entre as equipes em decorrência da diferença de estrutura organizacional e da cultura empresarial; • Dificuldade em regular relação de equilíbrio, decorrente da diferença do porte das empresas: mais impactante do que as diferenças culturais; • Dificuldade de aceitação das práticas do mercado local; • Diferença de rotinas e/ou ausência de procedimentos e rotinas de análise de crédito, gestão de contratos e repasse junto à instituição financeira; 	<ul style="list-style-type: none"> • Reavaliar os processos de comunicação e troca de informações nos três níveis – estratégico, tático e operacional: <ul style="list-style-type: none"> ↳ Entre diretores para reavaliar periodicamente se a evolução da parceria condiz com “criação de valor” objetivada no planejamento estratégico; ↳ Entre gerentes para readequar procedimentos operacionais que apresenta deficiências; ↳ Entre equipe operacional e técnicos, para identificar diferenças e dificuldades na execução de tarefas; • Abrir canal de comunicação vertical: <ul style="list-style-type: none"> ↳ Quando há diferenças significativas de níveis hierárquicos, o estabelecimento de comunicação vertical pode mitigar “insegurança” no processo de comunicação; • Avaliar o preparo dos profissionais designados para conduzir a aliança: <ul style="list-style-type: none"> ↳ Divergência de maturidade entre profissionais designados pelas partes por gerar insegurança na interface entre os mesmos; ↳ Profissionais muito “imersos” na cultura empresarial podem estar mais comprometidos com os objetivos individuais do que com os objetivos da aliança, comprometendo processos de aprendizado; • Reavaliar distribuição de responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> ↳ Identificar as atividades que podem ou devem ser realizadas em conjunto ou dispor de autonomia;
<p>Estrutural</p> <ul style="list-style-type: none"> • Morosidade de decisões decorrentes de: <ul style="list-style-type: none"> ↳ Incompatibilidade de prazos e conteúdos na troca de informações; ↳ Distância Geográfica; ↳ Dependência de aprovações em muitos níveis hierárquicos devido à estrutura da “EP”; • Gestão de diversas parcerias, por parte das “EPs”: atendimento a diversos parceiros, em regiões distintas, resultando em mudança de foco em determinadas “regiões”; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter flexibilidade para realizar adequações nos procedimentos e processos de sua empresa, a fim de compatibilizá-los aos procedimentos do parceiro; • Criar rotinas e processos específicos, adequados às necessidades da parceria; • Avaliar se o conteúdo e periodicidade dos relatórios gerenciais oferecem transparência e conforto ao parceiro: <ul style="list-style-type: none"> ↳ Consistência e transparência de informações amenizam “ansiedades” e fortalecem a confiança na capacidade de “realização” da outra parte; • Contemplar, no planejamento dos empreendimentos, a disponibilização de profissionais “<i>in loco</i>” para suprir dificuldades de distância geográfica; • Avaliar periodicamente a capacidade da estrutura para gestão das parcerias em andamento; • Alocar recursos temporários de apoio;

Continua

Continuação Quadro 9

Dificuldades identificadas nos estudos de caso	Ações para mitigação das dificuldades
<p>Gestão (prazos, custos e qualidade):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferenças na forma de alocação dos recursos humanos em obras resultando em conflitos no planejamento da produção; diferenças nos padrões de produtividade, inerentes diferenças culturais; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ações preventivas - fase de planejamento: <ul style="list-style-type: none"> ☞ Analisar prazos de execução de obras de empreendimentos em andamento; ☞ Elaborar cronograma do empreendimento objeto da parceria com base em referências de produtividade da mão de obra regional; ☞ Estabelecer rotinas sistemáticas de gerenciamento de projetos e de suprimentos; • Ações corretivas para mitigação dos impactos decorrentes de descolamentos de prazos: <ul style="list-style-type: none"> ☞ Analisar possibilidade de empregar equipes especializadas na execução de serviços específicos;

Ao se elaborar as recomendações aqui apresentadas, buscou-se contemplar de forma abrangente as dificuldades identificadas na pesquisa. No entanto, nem as dificuldades existentes em parcerias, tampouco as ações de mitigação, se limitam a estas aqui apresentadas. Porém, tais ações poderão ser utilizadas isolada ou conjuntamente, em diferentes situações, cabendo a cada organização analisar o contexto de atuação e adotar as ações que julgarem adequadas.

10. CONCLUSÕES

O presente trabalho teve por objetivo apresentar um conjunto de diretrizes e recomendações que visa a contribuir para o planejamento, constituição e condução de futuras parcerias entre empresas do real estate, de forma a mitigar fatores que possam comprometer o desempenho das mesmas a fim de se obter resultados o mais próximo possível do esperado.

A pesquisa foi motivada pela dinâmica verificada no setor do real estate no período entre 2006 e 2012, cujo período teve seu início marcado pela realização de um grande volume de parcerias entre empresas do setor que estabeleceram metas agressivas de crescimento em virtude do contexto organizacional e do mercado. O final do período, por sua vez, foi caracterizado pela apuração de queda de desempenho dessas empresas, resultando em um movimento contrário, com a desmobilização e interrupção das parcerias, a retomada do controle dos empreendimentos por meio de estrutura própria, o retorno do foco para mercados e segmentos de produto de origem e o estabelecimento de metas mais moderadas de crescimento.

Acreditando-se que haja um ponto de equilíbrio entre a “realização intensa de parcerias” e a “objeção absoluta por parcerias”, cujos extremos caracterizaram o início e o final do período supracitado, entende-se que as organizações capazes de encontrar tal ponto de equilíbrio poderão dispor de um diferencial competitivo e que as diretrizes e recomendações aqui apresentadas podem contribuir na busca por esse diferencial.

Entende-se ainda que a busca por esse diferencial é tão relevante em momentos de intensificação das atividades setoriais, como o verificado no período em estudo, como em momentos retração das atividades econômicas, como o vivenciado atualmente, sendo que, em momentos de retração, as vantagens geradas por meio de parcerias, tais como economia de escala, redução de tempo e esforços com aprendizado, a soma de competências e recursos e o compartilhamento de riscos pode representar, para algumas organizações, uma das formas de estabilizar suas atividades em momentos de instabilidade macroeconômica e setorial. Assim sendo, acredita-se que parcerias

planejadas com rigor e bem estruturadas, podem trazer vantagens competitivas e ajudar as organizações a aproveitar eventuais oportunidades decorrentes de cenários de retração econômica como o vivenciado no momento atual.

Cabe ainda mencionar que ao analisar as dificuldades apontadas nos estudos de caso, verificou-se que, em sua maioria, estiveram ligadas à velocidade em que as parcerias foram constituídas, comprometendo a qualidade dos processos de análise e planejamento que deveriam preceder sua constituição. Apesar de constatar-se o alinhamento de objetivos estratégicos no início das parcerias, a insuficiência de informações dos processos preliminares resultou em descobertas, ao longo das parcerias, de divergências e incompatibilidades entre as partes, impactando em processos decisórios, em processos de gestão e, conseqüentemente nos resultados dos empreendimentos objeto das parcerias.

Apesar das dificuldades apontadas, as organizações alcançaram seus objetivos individuais de aprendizado e de criação de valor por meio da troca de competências com os parceiros, sendo o alcance de tais objetivos apontados como parte das principais vantagens das alianças. No entanto, os resultados dos empreendimentos não foram condizentes com o esperado, comprometendo o alcance dos objetivos estratégicos empresariais individuais globais. Entende-se que o comprometimento desses resultados está associado, em parte, à impossibilidade de se superar algumas das dificuldades discutidas e, outra parte, à deficiência no planejamento das parcerias e ao despreparo das empresas para a gestão dos negócios sob a nova escala verificada no período pós-parcerias.

Neste sentido, entende-se que as diretrizes e recomendações propostas podem contribuir de forma significativa uma vez que contemplam conjuntos de atividades associadas a cada fase da parceria sendo que cada conjunto foi estruturado de forma a embasar reflexões que visam à obtenção de respostas consistentes para as principais questões de planejamento e gestão de parcerias, de empresas e de empreendimentos do real estate. Tais respostas deverão compor informações de qualidade para nortear ações e decisões acerca de futuras parcerias entre empresas do setor.

Cabe mencionar que o presente trabalho é parte integrante de uma pesquisa abrangente que embasou a dissertação de mestrado apresentada no programa de pós graduação do Departamento de Engenharia Civil da Escola Politécnica da USP.

11. REFERÊNCIAS

ALENCAR, C. T. Fusões e aquisições: o que mudou. O novo cenário para consolidação das grandes incorporadoras no mercado residencial. **Revista Construção Mercado**, São Paulo, n.136, ano 65, p.24-26, nov. 2012.

BARROS, B. T. (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. 185p.

BATALHA VASCONCELOS, D. L. **Alianças estratégicas na incorporação imobiliária paulistana**. 2007. 411 p. Dissertação (Mestre) – Curso de Pós Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=86998>. Acesso em 02 jun. 2013.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A Vantagem das Alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 320 p.

ELLRAM, L. M. International purchasing alliances: an empirical study. **The International Journal of Logistics Management**, v. 3, n. 1, p. 23-36, 1992. Disponível em <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1527356>>. Acesso em: 25 abr. 2014.

FRANCO, M. J. B. Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 11 n. 3, p.149-176, jul./set. 2007. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=fbc5a79e-f389-47b3-a8e6-1391b0d9611d%40sessionmgr4004&vid=2&hid=4106>>. Acesso em 09 jan. 2014.

HARBISON, J. R.; PEKAR JR., P. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. Tradução Maria Lúcia Leite Rosa. São Paulo: Futura, 1999.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n.1, p. 76-104, 1992. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2393534?uid=40529&uid=2134&uid=2484501873&uid=3737664&uid=40528&uid=5909624&uid=2&uid=70&uid=3&uid=67&uid=5910200&uid=62&uid=60&uid=2484501863&sid=21104767564333>>. Acesso em: 28 set. 2014.

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

NÚCLEO DE REAL ESTATE DA EPUSP. Comitê de Mercado. Departamento de Engenharia de Construção Civil da Escola Politécnica da USP. **Eficiência, eficácia e consolidação do mercado de real estate brasileiro na conjuntura do ciclo pós IPOs**. São Paulo, jun. 2010, 8 p. Disponível em: <<http://www.realestate.br/images/File/Comite/CM-Nota-240610.pdf>> Acesso em: 03 mar. 2013.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Journal**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/258836?uid=40529&uid=2134&uid=2484501873&uid=3737664&uid=40528&uid=5909624&uid=2&uid=70&uid=3&uid=67&uid=5910200&uid=62&uid=60&uid=2484501863&sid=21104764453213>>. Acesso em: 27 set. 2014.

ROCHA LIMA JR., J. **Evolução e inovação: reflexões para empresas de real estate**. São Paulo: EPUSP, n. 09-07, outubro-dezembro 2007, 6p. (Carta do Núcleo de Real Estate da Poli).

_____. **Começar de novo: performance adiante das empresas de real estate de capital aberto no Brasil**. XII Seminário Internacional da Lares – Latin American Real Estate Society. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://realestate.br/images/File/arquivosPDF/Lares2012_RochaLima.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2013.

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